



3 1761 11649811 4









Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116498114>







CA1  
XC 59  
-G55

168

Gouvernement  
Publication

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 33

Tuesday, February 14, 1995  
Tuesday, February 21, 1995

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 33

Le mardi 14 février 1995  
Le mardi 21 février 1995

Président: John Harvard

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Government Operations

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Future business of the Committee

Bill C-65, An Act to reorganize and dissolve certain federal agencies

CONCERNANT:

Travaux futurs du Comité

Projet de loi C-65, Loi portant réorganisation et dissolution de certain organismes fédéraux

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)





STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairperson:* John Harvard

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* John Harvard

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Danielle Belisle



**ORDER OF REFERENCE**

*Extract from the Votes & Proceedings of the House of Commons of Tuesday, February 14, 1995*

Pursuant to Order made Thursday, February 9, 1995, the House proceeded to the taking of the deferred recorded division on the motion of Mr. Massé (President of the Queen's Privy Council for Canada, Minister of Intergovernmental Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal), seconded by Mrs. Stewart (Secretary of State (Latin America and Africa)), — That Bill C-65, An Act to reorganize and dissolve certain federal agencies, be now read a second time and referred to the Standing Committee on Government Operations.

The question was put on the motion and it was agreed to on division.

Accordingly, the Bill was read the second time and referred to the Standing Committee on Government Operations.

ATTEST

**ORDRE DE RENVOI**

*Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du mardi 14 février 1995*

Conformément à l'ordre adopté le jeudi 9 février 1995, la Chambre procède au vote par appel nominal différé sur la motion de M. Massé (président du Conseil privé de la Reine pour le Canada, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique), appuyé par M<sup>me</sup> Stewart (secrétaire d'État (Amérique latine et Afrique)), — Que le projet de loi C-65, Loi portant réorganisation et dissolution de certains organismes fédéraux, soit maintenant lu une deuxième fois et renvoyé au Comité permanent des opérations gouvernementales.

La motion, mise aux voix, est agréée par vote.

En conséquence, le projet de loi est lu une deuxième fois et renvoyé au Comité permanent des opérations gouvernementales.

ATTESTÉ

*Le Greffier de la Chambre des communes*

· ROBERT MARLEAU

*Clerk of the House of Commons*



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 14, 1995

(36)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 11:05 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand and Ian Murray.

*Acting Member present:* Bernie Collins for Brenda Chamberlain.

*Other Member present:* Marlene Catterall.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer; Denis Saint-Martin, Doctorat Student in Political Science and Lecturer at the University Carleton.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11.*)

The Committee proceeded to consider its future business.

It was agreed that the researchers draft an Interim Report on the subject of Contracting Out by Government, to be presented to the Committee as soon as possible.

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, FEBRUARY 21, 1995

(37)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:04 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Eugène Bellemare, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand and Ian Murray.

*Acting Member present:* Richard Bélisle for Gérard Asselin.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Queen's Privy Council for Canada:* R.A.S. Jackson, Assistant Secretary to the Cabinet, (Senior Personnel Management), Privy Council Office; Yvette Aloïsi, Officer, Machinery of Government, Privy Council Office; Wayne McCutcheon, Assistant Director, Appointment, Recruitment and Succession Planning, Senior Personnel Secretariat, Privy Council Office. *From Canadian Heritage:* Dorothy Franklin, Director, Minister's Portfolio.

## PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 14 FÉVRIER 1995

(36)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales tient une séance à huis clos à 11 h 05, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand et Ian Murray.

*Membre suppléant présent:* Bernie Collins pour Brenda Chamberlain.

*Autre député présent:* Marlene Catterall.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche; Denis Saint-Martin, étudiant de doctorat en sciences politiques et maître de conférences à l'Université Carleton.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*)

Le Comité examine ses travaux à venir.

Il est convenu que les attachés de recherche rédigent un rapport provisoire sur la sous-traitance au gouvernement, rapport à présenter le plus tôt possible au Comité.

À 12 h 35, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 21 FÉVRIER 1995

(37)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales tient une séance à huis clos à 11 h 04, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Eugène Bellemare, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand et Ian Murray.

*Membre suppléant présent:* Richard Bélisle pour Gérard Asselin.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Du Conseil privé de la Reine pour le Canada:* R.A.S. Jackson, Secrétaire adjoint au cabinet, (Gestion du personnel supérieur), Bureau du conseil privé; Yvette Aloïsi, agente, Appareil gouvernemental, Bureau du conseil privé; Wayne McCutcheon, directeur adjoint, Nominations, recrutement et planification de la relève, Secrétariat du personnel supérieur, Bureau du conseil privé. *Du Patrimoine canadien:* Dorothy Franklin, directrice, Portefeuille du Ministre.



The Committee proceeded to consider Bill C-65, An Act to reorganize and dissolve certain federal agencies.

Yvette Aloïsi made an opening statement and with the other witnesses answered questions.

Pursuant to Standing Order 75.(1) consideration of Clause 1 was postponed.

At 12:18 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Le Comité étudie le projet de loi C-65, Loi portant réorganisation et dissolution de certains organismes fédéraux.

Yvette Aloïsi fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

Conformément au paragraphe 75.(1) du Règlement, l'étude de l'article 1 est reportée.

À 12 h 18, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee*

*La greffière du Comité*

Danielle Belisle

[Text]

## EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, February 21, 1995

[Translation]

## TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 21 février 1995

• 1103

**The Chairman:** Members, we'll bring this meeting of the Standing Committee on Government Operations to order.

Today we're going to give consideration to Bill C-65, which is an act to reorganize and dissolve certain federal agencies. We have witnesses to introduce and I will do that in just a moment.

According to protocol or normal House work, I'm required to ask you to give consideration to postponing clause 1 of the bill. I understand there is no motion required. This is just some order that is followed. Unless I meet some disagreement, clause 1 or consideration of same will be postponed until we get to the clause-by-clause study of the bill.

Hearing no objection, clause 1 is postponed.

Now we can get to our witnesses. You can't go by today's program because there has been a change. One of the witnesses has been benched or whatever the term is. In place of Mr. Zussman, we have R.A.S. Jackson, who is Assistant Secretary to the Cabinet, Senior Personnel Management. Still in the line-up, to continue with the analogy, is Yvette Aloïsi, who is Officer, Machinery of Government, Privy Council Office. They're here to explain the purposes of this bill, the background and the details. After they've completed that, we'll open it up to questions.

• 1105

How much time are you going to need?

**Ms Yvette Aloïsi (Officer, Machinery of Government, Privy Council Office):** I will not take very long. I do not have an opening statement. I just have a few words to situate the members on how this bill came about.

The bill is part of the agency review announced by the Minister of Finance in the budget of 1994 that we would do a review of all federal agencies and boards. The review was undertaken under the leadership of the Hon. Marcel Massé, Minister responsible for Public Service Renewal.

The purpose of the review was to ensure that federal agencies continue to be relevant to Canada's needs and are serving Canadians as effectively as possible. The objective was simply to simplify government by eliminating unnecessary or inactive organizations, streamlining operations by examining the size of boards and the remuneration of members, and ensuring that the role of these bodies was geared to meet both the challenges of today and tomorrow.

The first series of decisions flowing from the agency review was announced in July last year by Minister Massé. What we have here in Bill C-65 is the result of the first series of announcements. These announcements reflected the

**Le président:** Mesdames et messieurs les membres du comité, je déclare ouverte cette séance du Comité permanent des opérations gouvernementales.

Nous étudions aujourd'hui le projet de loi C-65, Loi portant réorganisation et dissolution de certains organismes fédéraux. Nous avons des témoins à entendre et je les présenterai dans un instant.

Conformément à la procédure actuelle, je dois vous demander de mettre de côté l'article 1 du projet de loi. Je crois que nous n'avons pas besoin de motion pour ce faire. C'est simplement ainsi que l'on procède. À moins que quelqu'un ne s'y oppose, l'étude de l'article 1 du projet de loi sera donc mise de côté, jusqu'à ce que nous abordions l'étude du projet de loi article par article.

L'étude de l'article 1 est donc reporté.

Nous pouvons maintenant accueillir nos témoins. On ne peut pas se fier au programme d'aujourd'hui puisqu'il y a eu un changement. L'un des témoins a été cloué au banc, pour ainsi dire. À la place de M. Zussman, nous entendrons donc R.A.S. Jackson, qui est secrétaire adjoint du Cabinet chargé de la gestion du personnel supérieur. Le reste de l'équipe, pour poursuivre l'analogie, comprend Yvette Aloïsi, qui fait partie du secrétariat de l'appareil gouvernemental au Bureau du Conseil privé. Ils sont ici pour nous expliquer l'objet du projet de loi, le contexte et les détails. Quand ils auront terminé, nous passerons aux questions.

Combien de temps vous faudra-t-il?

**Mme Yvette Aloïsi (agente, Appareil gouvernemental, Bureau du Conseil privé):** Ce ne sera pas très long. Je n'ai pas de déclaration à lire. Je voudrais simplement dire quelques mots pour expliquer aux députés le contexte du projet de loi.

Ce projet de loi fait partie de l'examen des organismes annoncé par le ministre des Finances dans le budget de 1994. On a alors annoncé que l'on ferait une étude de tous les organismes et conseils fédéraux. Cette étude a été entreprise sous la direction de l'honorable Marcel Massé, ministre chargé du renouvellement de la fonction publique.

L'étude avait pour objet de s'assurer que les organismes fédéraux continuent d'être pertinents aux besoins du Canada et qu'ils servent les Canadiens le plus efficacement possible. Le but est simplement de simplifier l'appareil gouvernemental en éliminant les organismes inutiles ou inactifs, en réduisant la taille des conseils d'administration et la rémunération de leurs membres et en s'assurant que le rôle de ces organismes correspond aux défis d'aujourd'hui et de demain.

La première série de décisions découlant de cette étude a été annoncée en juillet dernier par le ministre Massé. Le projet de loi C-65 est le résultat de cette première série d'annonces. Ces annonces reflétaient les recommandations remises à M.



[Texte]

recommendations given to Mr. Massé by the individual ministers responsible for agencies and boards and respective portfolios. They included the ministers of Canadian Heritage, Finance, Fisheries and Oceans, Health, and National Defence, as well as the Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency.

This bill is actually the first of two omnibus bills to implement through legislation the streamlining measures for agencies and boards announced since July of last year. Some of these announcements made in July last year are not reflected in Bill C-65 because they are done either administratively or through Orders in Council or letters patent.

Further to this, we are ready to answer any questions you may have.

**The Chairman:** Before we go to the members, you were saying that some changes already announced many months ago, back in 1994, are not reflected in the bill. If you combine the changes that have already been announced and are not included in the bill with those that are included in the bill, how many do we have in total? I'm talking about agencies, boards and commissions, and positions abolished or eliminated.

**Ms Aloisi:** You may want to answer this question.

**Mr. R.A.S. Jackson (Associate Secretary to the Cabinet, Senior Personnel Management, Privy Council Office):** Mr. Massé made an announcement last week in terms of the wrap-up of the study. As you know from the bill we're talking about today, there are 150 GIC positions affected in this bill and I believe 22 agencies. In the announcement Mr. Massé made combining this plus the earlier announcements plus the subsequent work that was done, which will be covered in a second omnibus bill, we're looking at the elimination of some 665 positions out of a total of about 3,000 GIC positions, and we are talking about 73 agencies to be wound up and 47 to be streamlined. That's 120 agencies affected out of a total of about 400.

So to summarize, in the final count we're talking 120 out of the 400-odd agencies, and 665 positions out of some 3,000 GIC positions.

**The Chairman:** But that is the aggregate number for the changes that have been made, those that are contemplated in Bill C-65, and further changes in a bill yet to come.

**Mr. Jackson:** That's right.

**The Chairman:** Okay, I just wanted to get that straight.

• 1110

We'll now turn to the Bloc. We'll go to our standard formula of eight minutes for the first round for each party. If there are any other questions after that, we'll have five-minute rounds.

Mr. Marchand.

**M. Marchand (Québec-Est):** Monsieur le président, je voudrais céder mon temps de parole à mon collègue, M. Richard Bélisle.

**M. Bélisle (La Prairie):** Bonjour. Merci à nos témoins d'être venus faire leur présentation et répondre à nos questions.

[Traduction]

Massé par les ministres responsables des divers organismes et conseils. Ce sont les ministres du Patrimoine canadien, des Finances, de Pêches et Océans, de la Santé et de la Défense nationale, et aussi le ministre responsable de l'Agence de développement du Canada atlantique.

Ce projet de loi est le premier de deux projets omnibus visant à mettre en oeuvre les mesures de rationalisation des organismes et conseils annoncées depuis juillet dernier. Certaines mesures annoncées en juillet dernier ne figurent pas dans le projet C-65 parce qu'elles ont été accomplies soit par des moyens administratifs ou bien par décret du conseil ou lettres patentes.

Cela dit, nous sommes prêts à répondre à vos questions.

**Le président:** Avant de donner la parole aux députés—vous avez dit que certains changements déjà annoncés il y a de nombreux mois, en 1994, ne figurent pas dans ce projet de loi. Si vous additionnez les changements qui ont déjà été annoncés et qui ne sont pas inclus dans le projet de loi et ceux qui sont inclus dans ce projet de loi, combien cela fait-il en tout? Je parle des organismes, des conseils et commissions, des postes abolis ou éliminés.

**Mme Aloisi:** Vous voudrez peut-être répondre à cette question.

**M. R.A.S. Jackson (secrétaire adjoint du Cabinet, Gestion du personnel supérieur, Bureau du Conseil privé):** M. Massé a fait une annonce la semaine dernière en rapport avec la récapitulation de cette étude. Comme vous le savez, le projet de loi à l'étude aujourd'hui touche 150 postes dont les titulaires sont nommés par décret du conseil et, je crois, 22 organismes. Dans l'annonce de M. Massé, si l'on fait le total de ceux-ci, plus les annonces antérieures, plus le travail ultérieur qui reste à faire, et qui sera repris dans un autre projet de loi omnibus, nous envisageons l'élimination de quelque 665 postes sur un total d'environ 3 000 postes nommés par décret du conseil, 73 organismes seront supprimés et 47 seront réduits. Cela fait en tout 120 organismes touchés sur un total d'environ 400.

En résumé, au bout du compte, 120 organismes seront touchés sur environ 400, et 665 postes sur quelque 3 000 postes nommés par décret du conseil.

**Le président:** Mais c'est le total des changements qui ont déjà été apportés, de ceux qui sont envisagés dans le C-65 et de ceux qui seront mis en oeuvre dans un projet de loi futur.

**M. Jackson:** C'est bien cela.

**Le président:** Bon, je voulais que ce soit bien clair.

Passons maintenant au Bloc. Nous allons suivre notre formule habituelle de 10 minutes pour le premier tour de chaque parti. S'il reste encore des questions, nous aurons des tours de cinq minutes.

Monsieur Marchand.

**Mr. Marchand (Quebec East):** Mr. Chairman, I'd like to defer to my colleague, Mr. Richard Bélisle.

**Mr. Bélisle (La Prairie):** Good morning. I'd like to thank our witnesses for making the presentation and answering our questions.

## [Text]

Ma première question est celle-ci. Si le projet de loi n'était pas adopté dans sa forme actuelle, quelles dépenses supplémentaires seraient maintenues? Si le projet de loi n'était pas adopté, il y aurait des dépenses qui seraient maintenues. Est-ce que qu'on pourrait évaluer ces dépenses en postes et en argent qui ne serait pas épargné?

**Mr. Jackson:** We estimate that 150 positions will be eliminated by the measures in the omnibus bill before us. The savings associated with that are in excess of \$1 million. I think the estimate is that implementation of this bill will result in savings of about \$1.9 million.

**M. Bélisle:** Dans le document ministériel qui nous a été distribué la semaine dernière, on parlait d'économies de l'ordre d'un million de dollars ou plus, mais on disait qu'il y aurait éventuellement des économies de 4 millions de dollars. Qu'est-ce que ces économies impliqueraient? Est-ce qu'on peut les prévoir pour les prochains mois, les prochaines années ou pour dans quatre ou cinq ans?

Ces 4 millions de dollars d'épargnes proviendraient de l'abolition de combien de postes? Pour quand peut-on prévoir ces économies de 4 millions de dollars, et combien de postes seraient impliqués dans ces coupures-là?

**Mme Aloïsi:** Je ne sais pas où vous prenez le chiffre de 4 millions de dollars, mais en fin de compte, comme le disait M. Jackson précédemment, ce projet de loi couvre des économies d'environ 1,9 million de dollars. Quand on parle des résultats complets de l'examen des agences, on parle d'économies de l'ordre de 10 millions de dollars annuellement. Donc, c'est pour l'ensemble de l'examen des agences, lorsque des projets de loi...

**M. Bélisle:** Les 10 millions de dollars, c'est pour l'ensemble du budget des agences ou des coupures envisagées?

**Mme Aloïsi:** Les 10 millions de dollars correspondent au budget. Ils correspondent également aux économies que l'on peut faire en abolissant certaines agences et aux économies que l'on va faire en supprimant certains postes dont les titulaires sont nommés par le gouverneur en conseil. Ce sont les économies.

Ma collègue du ministère du Patrimoine canadien, qui est un des ministères les plus touchés par cet examen des agences, pourrait donner des renseignements additionnels, puisque la plupart des économies viennent, en fait, du ministère du Patrimoine canadien.

Madame Franklin, du ministère du Patrimoine canadien.

**Ms Dorothy Franklin (Director, Minister's Portfolio, Canadian Heritage):** According to the studies we undertook, we estimate annual savings in the order of \$800,000 a year as a result of the positions that are being eliminated on various boards and commissions within the Canadian Heritage portfolio.

**Ms Aloïsi:** The difference is that the other agencies are either being eliminated or having their boards reduced.

**M. Bélisle:** Vous demandiez d'où venaient les 4 millions de dollars. Pour l'instant, vous parlez d'un million de dollars ou plus, et l'autre montant de 3 millions de dollars supplémentaires vient d'un communiqué du cabinet du président du Conseil privé, M. Massé, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du renouveau de la Fonction publique. C'est un communiqué du 21 décembre 1994, où on nous parle de 3 millions de dollars d'économies supplémentaires à partir d'une série de postes qui seraient abolis.

## [Translation]

I'd like to know what additional expenditures would be maintained if the bill were not passed in its present form. If this bill were not passed, a number of expenses would be maintained. Can we put a figure on what they would amount to in terms of jobs and money?

**M. Jackson:** D'après nos estimations, 150 postes seraient éliminés suite aux mesures proposées dans ce projet de loi omnibus. Cela représente des économies de plus d'un million de dollars. Selon les estimations, la mise en application de ce projet de loi devrait permettre des économies d'environ 1,9 million de dollars.

**Mr. Bélisle:** In the departmental document distributed to us last week, reference was made to savings of approximately \$1 million or more but it was also noted there would eventually be savings of \$4 million. Could you give us some clarification? Will these savings materialize in the coming months, years or four or five years from now?

Will these \$4 million in savings result from the abolition of a certain number of positions? When can we expect to see the savings and how many positions will be cut as a result?

**Ms Aloïsi:** I don't know where you get this figure of \$4 million but as Mr. Jackson already noted, this bill should entail savings of approximately \$1.9 million. As for the full results of the agency review, they would be in the neighbourhood of \$10 million a year. This is for the total agency review, once the bills—

**Mr. Bélisle:** Ten million dollars would be the full amount of all the cuts being considered.

**Ms Aloïsi:** The \$10 million are part of the budget. There are also the savings that could result from the wind-up of certain agencies and a number of Governor-in-Council appointments.

My colleague from the Department of Canadian Heritage, one of the departments most affected by this agency review, can give you further information since in fact most of the savings would be made in the Department of Canadian Heritage.

Ms Franklin from the Department of Canadian Heritage.

**Mme Dorothy Franklin (directrice, Portefeuille du Ministre, Patrimoine canadien):** D'après nos études, les économies annuelles seraient de l'ordre de 800 000\$ grâce à l'élimination de divers postes dans des conseils et commissions relevant du ministère du Patrimoine canadien.

**Mme Aloïsi:** La différence c'est que d'autres organismes seront supprimés ou bien leur conseil sera réduit.

**Mr. Bélisle:** You were wondering where the \$4 million figure came from. Right now you're talking about one million dollars or more and the other \$3 million come from a press release from the Office of the President of the Privy Council, Mr. Massé, Minister of Intergovernmental Affairs and Minister responsible for the renewal of the Public Service. This release is dated December 21, 1994 and it refers to a further \$3 million in savings resulting from the abolition of the number of positions.



## [Texte]

On dit dans ce communiqué du mois de décembre:

L'honorable Marcel Massé [...] a annoncé aujourd'hui l'abolition de 51 organismes [...] et la restructuration de 16 autres. Cette décision entraînera l'élimination. . .

J'imagine que c'est une élimination supplémentaire.

. . . de 314 postes dont les titulaires sont nommés par le gouverneur en conseil et permettra d'économiser plus de 3 millions de dollars.

Donc, nous parlez-vous des premiers 4 millions de dollars éventuels?

## [Traduction]

This December press release states:

Today the Honourable Marcel Massé announced the abolition of 51 agencies and the restructuring of 16 others. This decision will result in the elimination. . .

I imagine he's referring to a further elimination.

. . . of 314 positions who's incumbents are appointed by the Governor-in-Council and will result in savings of more than \$3 million.

So are you talking about eventual initial savings of \$4 million?

• 1115

**Mme Aloïsi:** Quand je parle de 10 millions de dollars, il s'agit de 1,9 million de dollars d'économies qui sont couvertes par le premier communiqué de presse de juillet, plus les 4 millions de dollars d'économies qui sont couvertes dans le deuxième communiqué de presse plus les autres économies supplémentaires qui ne sont pas couvertes entièrement par ces deux communiqués de presse.

**M. Bélisle:** D'accord. La somme de 1,9 million de dollars, c'est le communiqué de juillet; les 3 millions de dollars supplémentaires, c'est le communiqué de décembre. Vous me parlez d'autres économies éventuelles?

**Mme Aloïsi:** C'est cela. Donc, 1,9 million de dollars, c'est-à-dire à peu près 2 millions de dollars plus 3 millions de dollars, cela fait 5 millions de dollars, plus des économies supplémentaires qui seront précisées à la suite du communiqué de presse du 21 décembre. Depuis, on a apporté d'autres changements qui sont annoncés dans le communiqué de presse le plus récent qui date de février.

En fait—c'est très compliqué—il y a trois communiqués de presse qui couvrent l'examen des agences. Le premier communiqué de presse date de juillet; un deuxième communiqué de presse date du 21 décembre et un dernier communiqué de presse date de février.

Quand on parle 10 millions de dollars, ce sont les économies selon les trois communiqués de presse.

**M. Bélisle:** D'accord. Je pose cette question parce que je veux être certain des chiffres, pour ne pas faire le cumul des mêmes chiffres deux fois. Parfois les gouvernements ont tendance à faire des communiqués de presse ou des conférences de presse pour annoncer d'anciennes choses. On dit qu'on coupe un million de dollars et à la conférence de presse suivante, on dit encore qu'on coupe un million de dollars. Là, on parle de deux millions de dollars et au bout de quatre ou cinq conférences de presse, on parle de coupures de 5 millions de dollars, mais ce sont les mêmes coupures d'un million de dollars à chaque fois et à la fin, on parle de cinq millions de dollars. C'est ce qu'on veut éviter ici.

Est-ce qu'il y a un exemple d'un organisme dont on parlait et qui serait touché, par exemple le Conseil consultatif national de la Condition physique et du Sport amateur? Cet organisme est mentionné dans les dispositions, mais l'abolition de l'organisme en question avait été mentionnée dans le budget de 1993 du gouvernement progressiste-conservateur.

Finalement, ce que je vois ici, c'est un exemple parmi d'autres. On reprend une nouvelle qui avait déjà été annoncée et on l'ajoute aux abolitions, aux coupures qui vont être faites.

**Ms Aloïsi:** My reference to \$10 million included the \$1.9 million in savings mentioned in the first press release in July and the \$4 million in savings noted in the second press release, in addition to further savings that are not referred to in these two press releases.

**Mr. Bélisle:** I see. The amount of \$1.9 million was in the July release and the additional \$3 million, in the December one. I take it you are referring to eventual savings.

**Ms Aloïsi:** Yes, \$1.9 million, rounded off to \$2 million, along with another \$3 million add up to \$5 million as well as further savings identified following the December 21 press release. Since then we've made a number of other changes announced in the most recent press release put out in February.

It's rather complicated but there were three press releases relating to the agency review. The first was in July, the second on December 21 and the last in February.

When we talk about \$10 million, it's the total savings mentioned in these three press releases.

**Mr. Bélisle:** I see. The reason I asked this question is that I want to be sure of the figures so the same figures are not used twice. Sometimes governments tend to issue press releases or arrange press conferences to announce things that have already been done. They say that a million dollars will be cut and at the next press conference, they repeat the same announcement. People assume that it's a total of \$2 million and that after four or five press conferences, there's talk about \$5 million in cuts when in fact all it amounts to is \$1 million. That's what I want to avoid here.

Is there an example of an agency that will be affected, for example the National Advisory Council on Fitness and Amateur Sport? This organization is mentioned in the provisions but its abolition had already been announced in the 1993 budget of the Progressive Conservative government.

This seems to be just another example out of many. Something that had already been announced is mentioned again and added to the streamlining and cuts that will be made.

[Text]

Je voudrais poser une deuxième question. On nous dit que dans la loi, on supprime toute mention des postes d'adjoints, mais dans le cas des Archives nationales, c'est quand même un secteur qui a beaucoup d'ampleur.

On se dit qu'il est prévu que l'archiviste ne choisira plus son adjoint, et le poste d'adjoint, qui est entériné par le Conseil privé, ne sera plus entériné. Étant donné l'ampleur des tâches en question aux Archives nationales, est-ce que l'archiviste, avant de prendre une décision, ne voudra pas se protéger ou avoir l'avis de spécialistes du secteur, sans que cela soit mentionné dans la loi?

Est-ce qu'il n'aura pas tendance à vouloir se nommer à nouveau un adjoint? C'est sûr que le poste ne sera plus prévu dans la loi, mais on se dit: Finalement, qu'est-ce que cela va changer? Ce serait la même chose dans d'autres organismes. L'archiviste, ou le directeur d'un autre organisme, pourra avoir tendance à nommer des spécialistes du domaine à un conseil consultatif pour l'aider dans la prise de décisions, pour savoir comment s'orienter par rapport au milieu qu'il dessert. Finalement, s'il y a des droits acquis qui sont maintenus et que le responsable de l'organisme maintient son comité lui-même, même si cela n'est pas entériné par la loi, il n'y aura pas d'économies.

Qu'est-ce que vous répondez à cela?

**The Chairman:** You're over time, Mr. Bélisle, so please get to your question.

**M. Bélisle:** Ma question est celle-ci. Même si cela n'est pas prévu dans la loi, il y a peut-être un danger, comme dans le cas de l'archiviste aux Archives nationales, qu'on maintienne le comité avec les titulaires de postes. Qu'est-ce que vous répondez à cela?

**Ms Franklin:** To clarify the one issue with respect to the associates, in the case of the National Archives, there is only one appointed head. Only one person is appointed by the Governor in Council, and that is the national archivist. There is no associate appointed by the Governor in Council.

In the case of the National Library, according to the legislation there are indeed two positions: the national librarian and the associate national librarian. The latter position has been vacant for many years and is now being eliminated.

With respect to the committees, which will no longer be established by the Governor in Council, yes, it is certainly now within the purview of the heads of these agencies to establish advisory committees of the type they may wish and the size they themselves may determine to be the most effective and economical given their needs.

• 1120

**The Chairman:** If you have any more questions on that, you can come back later, Mr. Bélisle, for the second round.

Mr. Epp.

**Mr. Ken Epp (Elk Island):** I'm not sure I heard this correctly. You're saying the savings as a result of reducing committee members on Bill C-65 is \$1.9 million. The others have been announced by press release. Are there going to be new bills that will do this?

[Translation]

I'd like to put a second question? We are told that the bill removes all reference to the position of assistants but in the case of the National Archives, this is certainly an area that is well developed.

The archivist can no longer choose his assistant and the position of assistant, which is approved by the Privy Council, will no longer be so. In view of the extensive responsibilities of the National Archives, will the archivist not wish to have the advice of specialists before making a decision, even though there may be no reference to this in the bill?

Won't he still want to appoint an assistant? Of course there is not longer any provision for this in the Act but what will this change in actual practice? It will be the same in other organizations. The archivist or the director of another body will still want to appoint specialists to an advisory body to help him in decision making and to clarify policy. So certain vested interests are maintained and the person responsible for the agency decides to maintain the committee, even though it may not be provided for in the bill, and there will be no savings.

What is your reaction to that?

**Le président:** Vous avez dépassé votre temps, monsieur Bélisle, alors je vous demanderais de poser votre question.

**Mr. Bélisle:** Here's my question. Even though there may be no provision for it in the bill, it seems to me there is a danger, as for example in the case of the National Archivists, that a committee may be maintained along with its positions. What would you say to that?

**Mme Franklin:** Permettez-moi de donner une précision au sujet des adjoints aux Archives nationales. Dans cet organisme, il n'y a qu'un directeur nommé par le gouverneur en conseil, c'est-à-dire l'archiviste national. Il n'y a pas d'adjoint nommé par le gouverneur en conseil.

Quant à la Bibliothèque nationale, d'après la loi, il y a effectivement deux postes, le bibliothécaire national et son adjoint. Ce dernier poste est vacant depuis longtemps et sera éliminé.

Quant aux comités, qui effectivement ne seront plus constitués par le gouverneur en conseil, il est certainement possible que les chefs des organismes concernés établissent des comités consultatifs comme leur semble bon en fonction de ce qu'ils estiment être les besoins de leur service.

**Le président:** Si vous avez d'autres questions là-dessus, vous pourrez revenir à la charge tout à l'heure, monsieur Bélisle, au deuxième tour.

Monsieur Epp.

**M. Ken Epp (Elk Island):** Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris. Vous dites que les économies résultant de la réduction du nombre de membres des comités à la suite du projet de loi C-65 seront de 1,9 million de dollars. Les autres ont été annoncés par communiqué. Y aura-t-il d'autres projets de loi du même genre?



## [Texte]

**Ms Aloïsi:** Yes, there will be a second omnibus bill that will cover the announcements made in December 1994 and in February of this year.

**Mr. Epp:** I'm not sure whether you're in a position to announce when we can expect that, but can you tell us?

**Ms Aloïsi:** No. We hope we can have an introduction soon.

**Mr. Epp:** Okay. So that part is coming soon.

Now, there's one question I have with respect to Bill C-65 and, without leading at all, I would like to ask for an explanation. On page 4 of the big sheet, it indicates a change for a number of different agencies. This change is "Directors ceasing to hold office". It says, in connection with the CBC in this case, that notwithstanding section so-and-so:

every person who was a director... immediately before the coming into force of section 4 of this Act by reason of that subsection shall cease to hold office on the coming into force of section 4 of this Act.

I want to know why it is necessary to eliminate everyone from the board in order to reduce the numbers.

**Mr. Jackson:** Let me try to answer that, Mr. Epp. Under the current arrangements, when a director of a crown corporation such as the CBC—we'll use that as an example—is appointed, he or she is given a term of three or five years, or whatever. When the term expires, the director continues to hold office until he or she is replaced by a new appointment. That's to ensure that the board continues to function, and so on, upon the expiration of the term.

This bill provides that members of the boards whose terms have expired cease to hold office when the bill is proclaimed. Otherwise, there would be no way of ensuring that the person would no longer hold office. The bill in fact causes them to cease to hold office and this then permits those whose terms have expired to cease to be members of the board.

**Mr. Epp:** That's not what this says, though. This says "every person who was a director". It doesn't say anything about their term expiring.

**Mr. Jackson:** I think the intent is that it would be those whose terms had expired. Is that not correct, Wayne?

**Mr. Wayne McCutcheon (Assistant Director, Appointments, Recruitment and Succession Planning, Senior Personnel Secretariat, Privy Council Office):** The provision it's referring to, the notwithstanding... There is a provision in there that says notwithstanding provision such and such...

**Mr. Epp:** In this case, subsection 36(5) of the act.

**Mr. McCutcheon:** Right. That's the provision that allows directors to continue until replaced. So it's notwithstanding that provision, people whose terms have expired will cease to hold office. Those individuals whose terms have not yet come to an end will continue. There is no intention for them to cease to hold office.

## [Traduction]

**Mme Aloïsi:** Oui, il y aura un deuxième projet de loi omnibus qui mettra en oeuvre les changements annoncés en décembre 1994 et en février de cette année.

**M. Epp:** Je ne sais trop si vous êtes en mesure de nous dire à quelle date nous pouvons nous attendre à recevoir ce projet de loi, mais je vais vous poser la question: pouvez-vous nous dire à quelle date?

**Mme Aloïsi:** Non. Nous espérons qu'il sera présenté bientôt.

**M. Epp:** Bon. Ce sera donc bientôt.

Maintenant, j'ai une question au sujet du projet de loi C-65. Je voudrais une explication. À la page 4 de la grande feuille, on indique un changement qui s'applique à un certain nombre d'organismes. Il est intitulé «Cessation des fonctions». En l'occurrence, il s'agit de Radio-Canada, et je cite le texte:

par dérogation au paragraphe 36(5) de la même loi, les personnes qui étaient administrateurs... avant la date d'entrée en vigueur de l'article 4 de la présente loi en raison de la prolongation de leur mandat au titre de ce paragraphe cessent d'occuper leurs fonctions à compter de cette date.

Je veux savoir pourquoi il est nécessaire d'éliminer tous les membres du conseil pour réduire leur nombre.

**M. Jackson:** Je vais essayer de répondre à votre question, monsieur Epp. Aux termes des arrangements actuels, quand un administrateur d'une société d'État comme Radio-Canada, pour utiliser cet exemple, est nommé, cette personne est nommée pour un mandat déterminé, que ce soit trois ou cinq ans. À l'expiration du mandat, l'administrateur continue d'occuper son poste jusqu'à la nomination de son remplaçant. C'est pour assurer la continuité au conseil, à l'expiration du mandat.

Le projet de loi stipule que les membres des conseils d'administration dont le mandat est venu à échéance cessent d'occuper leurs fonctions au moment de l'entrée en vigueur du projet de loi. Autrement, il n'y aurait aucun moyen de s'assurer que la personne n'occupe plus ses fonctions. Le projet de loi fait en sorte que ces gens cessent d'occuper leurs fonctions, ce qui permet d'écarter du conseil ceux dont les mandats sont venus à terme.

**M. Epp:** Mais ce n'est pas ce que cela dit. On dit bien «les personnes qui étaient administrateurs». Il n'y est pas question de l'expiration de leur mandat.

**M. Jackson:** L'intention est que cela s'appliquerait à ceux dont le mandat est expiré. N'est-ce pas, Wayne?

**M. Wayne McCutcheon (directeur adjoint, Nominations, recrutement et planification de la relève, Secrétariat du personnel supérieur, Bureau du Conseil privé):** La disposition à laquelle il est fait mention, quand on dit par dérogation... on précise bien que c'est par dérogation à la disposition portant tel numéro...

**M. Epp:** Oui, par dérogation au paragraphe 36(5) de la même loi.

**M. McCutcheon:** C'est cela. C'est précisément cette disposition qui autorise les administrateurs à continuer d'occuper leurs fonctions en attendant d'être remplacés. Donc, par dérogation à cette disposition, les gens dont le mandat est venu à terme cesseront d'occuper leurs fonctions. Quant aux autres, ceux dont le mandat n'est pas encore venu à terme, ils continueront évidemment d'occuper leurs fonctions. Il n'est donc pas question qu'ils cessent d'occuper leurs fonctions.

[Text]

**Mr. Epp:** You gentlemen or ladies are lawyers, are you? This is legalese? With all due respect, that's not what it says to me. If subsection 36(5) says you continue to hold office even after your term has expired, that's all this says. This says "every person who was a director". And "notwithstanding" to me then says "notwithstanding whether their term has expired or not". Every person is now no longer a director.

Now, do I misunderstand the clause, the wording?

**Ms Franklin:** Mr. Epp, may I draw your attention to the wording in this legislation, which I assure you was developed by a legislative drafter. The section refers to every person who was a director by reason of subsection 36(5). In other words, it applies only to those people whose service in office is as a result of 36(5). It does not refer to other members.

• 1125

**Mr. Epp:** As I understand the English language, then, it should say "According to section 35, every person who was a director under that situation. . .". This says "notwithstanding" that.

I am confused, Mr. Chairman. I really think this is a flaw, because it says every board is going to have zero directors. I'm cynical enough to think it is intended to be that way, because, after all, these are all patronage appointments by governments. We now have a new government and it's time to sweep out the patronage appointments of the previous government. That's what I think the motivation is behind it. I'm being upfront here in telling you why I'm thinking this.

I think if we pass Bill C-65, this legislation essentially says to the people of Canada that these positions are appointed by governments because of who they are rather than their qualifications for the job, and as a result those qualifications no longer fit, because we now have a new government in power.

That's a political thing, which I should really be saying in the House rather than here, but that's why I'm suspicious of it and that's why the wording here does not alleviate that fear at all. I don't know whether there's any further thing we can say about it, but I think we need to follow up on it.

The other thing I'd like to ask is in terms of saving. You alluded to the fact that many millions of dollars are going to be saved because of the reduction of the numbers, and of course several of these agencies are being disbanded, so there are savings involved there.

It's probably beyond the purview of this particular act, but I wonder whether we would be spending our time a lot more efficiently if we were to look at not who is spending the money but how much money they are spending. Here again, all this act does is change the directorships of these different committees and boards.

[Translation]

**M. Epp:** Mesdames et messieurs, vous êtes avocats, n'est-ce pas? C'est du jargon juridique? Sauf votre respect, ce n'est pas ce que je comprends. Si le paragraphe 36(5) dit que l'on continue d'occuper ses fonctions même après l'expiration du mandat, c'est tout ce que cela dit. Je lis bien «les personnes qui étaient administrateurs». Et le «par dérogation» m'indique que cela s'applique «peu importe que leur mandat soit expiré ou non». Par conséquent, les personnes en question ne sont plus administrateurs.

Maintenant, ai-je mal compris le libellé de cet article?

**Mme Franklin:** Monsieur Epp, j'attire votre attention sur le libellé précis de cette disposition, laquelle, je vous en donne l'assurance, a été rédigée par un légiste compétent. La disposition s'applique à toute personne qui a été administrateur en raison du paragraphe 36(5). Autrement dit, elle s'applique seulement à ceux qui continuent d'occuper leurs fonctions en application du paragraphe 36(5). Cela ne s'applique pas aux autres.

**M. Epp:** Si je comprends bien la langue anglaise, ce passage devrait dire «en conformité de l'article 35, les personnes qui étaient administrateurs. . .». Or, ici, je lis bien «par dérogation».

Je suis embrouillé, monsieur le président. Je suis convaincu que c'est une lacune et qu'on va se retrouver avec des conseils d'administration formés de 0 administrateur. Je suis assez cynique pour croire que c'était bel et bien l'intention, car après tout, tous ces gens-là ont été nommés par le gouvernement, ce sont des nominations de patronage. Nous avons maintenant un nouveau gouvernement et le temps est venu de balayer tous ces gens-là qui ont été nommés par patronage par l'ancien gouvernement. Voilà ce que je crois. Je vous le dis tout net, telle est ma position.

Je crois que si nous adoptons le projet de loi C-65, nous nous trouverons à dire à la population canadienne que ces gens-là ont été nommés par les gouvernements non pas à cause de leurs qualités, mais grâce aux gens qu'ils connaissaient, et que puisque nous avons un nouveau gouvernement, ils ne font plus l'affaire.

C'est politique et je devrais le dire à la Chambre plutôt qu'ici, mais c'est pourquoi je me méfie et c'est pourquoi ce libellé ne dissipe aucunement mes craintes. J'ignore s'il y a quoique ce soit à ajouter, mais je crois que nous allons suivre cela de près.

Je voudrais par ailleurs vous interroger sur les économies. Vous avez fait allusion au fait que la réduction du nombre de postes fera économiser des millions de dollars, sans compter que plusieurs de ces organismes seront tout simplement démantelés, ce qui entraînera encore des économies.

Cela dépasse probablement la portée du projet de loi à l'étude, mais je me demande si nous n'occuperions pas notre temps beaucoup plus efficacement en nous penchant non pas sur le nombre de personnes qui dépensent de l'argent, mais plutôt sur le montant d'argent que ces personnes dépensent. Tout ce que l'on fait par ce projet de loi, c'est de modifier la composition des conseils d'administration.



## [Texte]

I would like to see something in this act that says seven people can spend as much money as or more than eleven can, notwithstanding the salaries being out and maybe a little bit of travel expense, but in terms of what they actually do. CBC is one in point.

I'm not sure this act is anything more than just window-dressing in the sense of reducing the number of people at the helm of the ship that's going down. I have a concern about that, but not a specific one I can ask you in a question here.

What I'd like to ask is, of the \$1.9 million savings in this bill, what part is directly attributable simply to the salaries and expenses of the directors being eliminated?

**Ms Franklin:** I can speak for the portions of the bill that refer to agencies and commissions within the Canadian Heritage portfolio. In those cases, the cost avoidance of \$800,000 per year is based on savings from per diem, allowed travel expenses, the costs of having meetings and similar costs.

**Mr. Epp:** Are the salaries of these individual committee members published?

**The Chairman:** You're over your time, Mr. Epp. Thank you.

I just want to pick up on one thing Mr. Epp raised so that I am clear. If I understand your explanation properly, what you are saying is that upon proclamation of this act—and we'll take the example of the CBC—only those directors whose terms are already expired will be affected. Those whose terms are not expired will not be affected by the proclamation of the act.

**Mr. Jackson:** That's correct.

**The Chairman:** All right. I have that clear.

My subsequent question is this. The intent of this particular bill as it relates to the CBC is to reduce the board of the CBC from fifteen to twelve, right?

**Ms Aloisi:** Right.

**The Chairman:** Let's suppose that at the time of the proclamation of this act, all fifteen board members' terms had not yet expired. Does that mean they're not affected by this act until their terms are expired?

In other words, the proclamation of the act wouldn't have any effect because it affects only those whose terms are expired. Am I right?

**Mr. Jackson:** The only people who would be affected by this act and whose positions would be eliminated would be those whose terms have expired. If no one's term had expired, then no one would be affected by this act.

**The Chairman:** So the effect of the proclamation would be delayed until those terms are indeed expired. Am I right? It wouldn't happen right away, if all 15 and their terms had not been expired.

## [Traduction]

Je voudrais voir dans ce projet de loi un passage qui dirait que sept personnes peuvent dépenser autant d'argent ou même davantage que ne le peuvent onze personnes, en dépit du fait que les salaires sont supprimés, ainsi que des frais de déplacement, mais je me demande ce que font vraiment ces gens-là. Le cas de Radio-Canada est un exemple.

J'ai plutôt l'impression que ce projet de loi apporte des changements purement cosmétiques, c'est-à-dire qu'on réduit le nombre de capitaines qui sont à la barre d'un navire qui sombre de toute façon. Cela m'inquiète, mais je ne peux traduire mon inquiétude en une question précise que je pourrais vous poser.

Je vais donc vous demander ceci: des économies de 1,9 million réalisées grâce à ce projet de loi, quelle proportion est directement attribuable simplement aux salaires et frais des administrateurs dont on supprime le poste?

**Mme Franklin:** Je peux vous répondre pour les éléments du projet de loi qui touchent aux organismes et conseils relevant du portefeuille du Patrimoine canadien. Dans ces cas, les économies de 800 000 dollars par année sont fondées sur l'élimination des honoraires quotidiens, des frais de déplacement, du coût des réunions et d'autres coûts semblables.

**M. Epp:** Les salaires de ces personnes sont-ils du domaine public?

**Le président:** Vous avez dépassé votre temps, monsieur Epp. Merci.

Je voudrais revenir sur une chose que M. Epp a dite, pour qu'il n'y ait pas de malentendu. Si j'ai bien compris votre explication, vous dites que lorsque ce projet de loi sera en vigueur, pour prendre l'exemple de Radio-Canada, seuls les administrateurs dont les mandats sont déjà expirés seront touchés. Ceux dont le mandat n'est pas encore expiré ne seront nullement touchés par l'entrée en vigueur de la loi.

**M. Jackson:** C'est bien cela.

**Le président:** Très bien, je comprends.

J'ai une autre question. L'objet de ce projet de loi en ce qui concerne la Société Radio-Canada est de réduire le nombre des membres du conseil d'administration qui passera de quinze à douze, n'est-ce pas?

**Mme Aloisi:** C'est cela.

**Le président:** Supposons qu'au moment de la proclamation de cette loi, aucun des mandats des quinze membres du conseil d'administration n'est expiré. Cela veut-il dire qu'ils ne seront pas touchés par cette loi tant que leur mandat ne sera pas expiré?

Autrement dit, la proclamation de la loi n'aurait absolument aucun effet puisqu'elle touche seulement ceux dont le mandat est venu à échéance. Ai-je raison?

**M. Jackson:** Les seules personnes qui seront touchées par cette loi et dont le poste sera supprimé sont celles dont le mandat est expiré. Ainsi, si aucun mandat n'était arrivé à terme, personne ne serait touché par cette mesure législative.

**Le président:** Ainsi, cette mesure n'entrerait en vigueur qu'à la fin de ses mandats. Ai-je raison? Il ne se produira rien tant que ces 15 mandats n'auront pas pris fin.

[Text]

**Mr. Jackson:** Well, it may be a bit more complicated than that, Mr. Chairman, because if some terms expire a year from now, I'm not sure that the provisions of this act would apply. Once we get through the transitional period—and that's why it's a transition clause—we're back to the normal mode of operations, which is that people serve until replaced. So basically the chance to delete positions is now, in the transitional period, upon proclamation of this bill.

**The Chairman:** So my hypothesis really couldn't become reality.

**Mr. Jackson:** That's right.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Duhamel.

**Mr. Duhamel (St. Boniface):** Thank you, Mr. Chairman.

I would very much like to review the facts and figures with which we've been dealing because I want to be absolutely certain there's no ambiguity. We're talking about the elimination and reduction of certain agencies. Would you please repeat for me the number that will be eliminated and the number that will be reduced?

To simplify, at least from my perspective we're really looking at three groupings: that which has been done, that which is being done now, and that which is in the process of being done with future legislation. So to simplify, as opposed to having three sets of figures for three different time zones, it might be easier to say, once the activity has been completed, here is the number of agencies that will be eliminated, here is the number of agencies that will be reduced. Of course the next question will be how many people that would involve.

**The Chairman:** I think what Mr. Duhamel is saying is that the meter is running. What we want to know is what it's going to read when it stops running. Would that be the right analogy, Mr. Duhamel?

**Mr. Duhamel:** It's not a bad one.

**The Chairman:** We Manitobans, you know, we work together.

**Mr. Jackson:** Starting with this particular bill we have before us, this bill affects 22 agencies in 6 portfolios: the Atlantic Canada Opportunities Agency, the Departments of Canadian Heritage, Finance, Fisheries and Oceans, Health, and National Defence. So there are 22 agencies in those portfolios. Of the 22, we're winding up 7 and we're amending legislation to restructure or downsize 15.

**Mr. Duhamel:** Right.

**Mr. Jackson:** So that's 22 agencies in this bill.

Now the number of positions that are affected by these wind-ups and by the restructuring and streamlining is 150. There are 11 full-time positions and 139 part-time positions in the 150.

If we are to look at how many people are in office and how many vacancies we have, of the 150 there are 115 vacancies. So this comes at the point that we won't be sacking or turning out a lot of existing members, but rather we'll be dealing with taking the vacancies off the books so they can't be filled at some point in the future. Then the remaining are those that are occupied.

[Translation]

**M. Jackson:** C'est peut-être un peu plus compliqué que ça, monsieur le président, parce que si certains mandats viennent à échéance dans un an, je ne suis pas convaincu que les dispositions de cette loi pourraient être mises en application. Une fois la période de transition terminée—et c'est pourquoi il s'agit d'une clause de transition—les choses reprendront comme avant, et les titulaires occuperont leurs postes jusqu'à ce qu'ils soient remplacés. Donc, pendant la période de transition, nous ne pourrions abolir de postes que lorsque le projet de loi aura été adopté et que la loi entrera en vigueur.

**Le président:** Ainsi, ce que j'ai proposé ne pourra jamais se produire.

**M. Jackson:** C'est exact.

**Le président:** Merci.

Monsieur Duhamel.

**M. Duhamel (Saint-Boniface):** Merci, monsieur le président.

J'aimerais qu'on passe en revue les faits et les chiffres qu'on nous a donnés parce que je veux m'assurer qu'il n'y a aucune ambiguïté. Nous parlons de la dissolution et dans certains cas de la diminution des effectifs de certains organismes. Pouvez-vous me dire combien d'organismes seront liquidés, et combien seront visés par une réduction des effectifs?

Pour simplifier les choses, je suppose qu'on peut dire qu'il y a en fait trois étapes. Ce qui a été fait, ce qu'on est en train de faire, et ce qu'on fera si la loi est adoptée. Au lieu d'avoir trois séries de chiffres, une pour chacune de ces étapes, il serait peut-être plus simple de dire qu'une fois le programme terminé, voici le nombre d'organismes qui auront été liquidés, voici le nombre d'organismes qui auront été visés par un programme de réduction des effectifs. Évidemment, cela nous poussera à demander combien de postes disparaîtront.

**Le président:** Je crois que M. Duhamel dit qu'il est conscient que le processus a été entamé mais qu'il veut savoir quels en seront les résultats nets. Est-ce que j'ai raison, monsieur Duhamel?

**M. Duhamel:** Oui.

**Le président:** Nous, du Manitoba, nous nous comprenons très bien.

**M. Jackson:** Le projet de loi dont vous êtes saisis touche 22 organismes dans 6 secteurs: l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, et les ministères du Patrimoine canadien, des Finances, des Pêches et Océans, de la Santé et de la Défense nationale. Vingt-deux organismes relèvent de ces ministères. Sept d'entre eux seront éliminés et 15 seront restructurés ou rationalisés grâce à la modification des lois pertinentes.

**M. Duhamel:** Je vois.

**M. Jackson:** Ce projet de loi touche donc 22 organismes.

Cent cinquante emplois seront touchés par ces dissolutions et par les programmes de restructuration et de rationalisation. Il s'agit de 11 postes à plein temps et 139 postes à temps partiel.

De ces 150 postes, 115 sont vacants. Ainsi, nous ne mettrons pas à pied un grand nombre de titulaires, nous éliminerons plutôt les postes vacants. Nous ne chercherons pas à les pourvoir. Les autres postes ne sont pas vacants.



[Texte]

[Traduction]

**Mr. Duhamel:** All right.

**Mr. Jackson:** That's what's included in this bill. Now if we move to the wrap-up announcement, the meter has stopped running where we're at now.

Mr. Massé announced last week that in total—and this will now include the 22 agencies and the 150 positions we're talking about here—665 positions have been eliminated as of this point. So that's an additional 515 positions over and above what we're talking about in this bill.

The number of agencies that are affected, as announced by Mr. Massé, is 120. That includes the 22 we're talking about here, so there are another 98 agencies that are affected in one way or the other. The 120 includes 73 that are going to be wound up, and the remaining 47 are those that would be restructured or streamlined.

**Mr. Duhamel:** All right.

**Mr. Jackson:** Do you want me to go further on that? I can stop there.

**Mr. Duhamel:** I think you've given me. . . but let me just try again. We've completed this exercise sometime in the future. We're saying 665 positions in total have been eliminated. We're saying 120 agencies have been affected, 73 eliminated, and the other 47 restructured or reduced. That's the total picture.

**Mr. Jackson:** That's right.

**Mr. Duhamel:** In a number of instances, as I recall, even though some agencies have been eliminated some of their functions have been absorbed by other agencies. I want to know two things. First, what's an example of one or two? Secondly, does that necessitate additional staff—years to do that, or is that being absorbed totally? I guess a good analogy is the parliamentary secretary. You get an additional job but you get no additional staff. Is this what happens?

**Mr. Jackson:** I can give you a couple of examples where the absorption phenomenon has taken place. One is the procurement review function that now will be carried out by the Canadian International Trade Tribunal. Another example is emergency preparedness, which now will be subsumed into the Department of National Defence.

In both of those cases, the CITT in the case of the procurement review function, and National Defence in the case of emergency preparedness, will in all likelihood require some resources to carry out this additional function but not to the same extent as would be required by a stand-alone organization. I can't speak for National Defence and the CITT in terms of what the net change might be, but suffice to say everybody's budgets are going down in any event.

**M. Duhamel:** Très bien.

**M. Jackson:** C'est ce que prévoit le projet de loi. C'est la situation actuelle en ce qui a trait au programme de dissolution et de restructuration des organismes.

M. Massé a annoncé la semaine dernière que 665 postes ont été éliminés jusqu'à présent, et ce chiffre inclut les 22 organismes et les 150 postes dont nous parlons. Ainsi, outre les postes touchés par le projet de loi, 515 postes ont été éliminés.

Comme l'a signalé M. Massé, 120 organismes sont touchés par ce programme de rationalisation. Outre les 22 qui sont touchés par le projet de loi, 98 organismes seront visés. Des 120 organismes, 73 seront éliminés et 47 seront visés par un programme de restructuration ou de rationalisation.

**M. Duhamel:** Très bien.

• 1135

**M. Jackson:** Voulez-vous que je vous en dise plus long là-dessus?

**M. Duhamel:** Je crois que vous m'avez donné. . . permettez-moi de poser ma question de façon un peu différente. Lorsque nous aurons terminé ce programme de restructuration, nous dirons que 665 postes ont été éliminés. Nous dirons que 120 organismes ont été touchés: 73 ont été éliminés et 47 ont été visés par un programme de restructuration ou de rationalisation. C'est ce que nous avons accompli.

**M. Jackson:** C'est exact.

**M. Duhamel:** Dans un certain nombre de cas, si je me souviens bien, même si certains organismes ont été liquidés, certaines de leurs fonctions ont été assumées par d'autres organismes. J'aimerais avoir deux précisions. Tout d'abord, pouvez-vous me donner un ou deux exemples? Puis, faudra-t-il de nouvelles années—personnes pour faire ce travail? Ces fonctions seront-elles dorénavant la responsabilité des employés actuels? Cela fait penser à l'exemple du secrétaire parlementaire. Ce député, nommé secrétaire parlementaire, a une fonction supplémentaire mais il n'a pas plus d'employés pour l'aider à s'acquitter de ses fonctions. Est-ce que c'est ce qui se produit dans le cas des organismes qui ont été liquidés?

**M. Jackson:** Je peux vous donner un ou deux exemples où les fonctions d'un organisme liquidé ont été absorbées par un ministère. Prenons l'exemple de la révision des marchés publics qui deviendra la responsabilité du Tribunal canadien du commerce extérieur, et de la protection civile qui deviendra dorénavant la responsabilité du ministère de la Défense nationale.

Dans ces deux cas, celui du TCCE qui se chargera de la révision des marchés publics et celui de la Défense nationale qui sera responsable de la protection civile, il faudra des ressources supplémentaires pour que ces deux organismes puissent s'acquitter de leurs nouvelles fonctions, mais les ressources ne sont pas aussi importantes que lorsqu'il s'agissait d'un organisme autonome. Je ne peux pas vous dire quels changements accompagneront ces nouvelles responsabilités de la Défense nationale et du TCCE, mais je dois vous rappeler que tous les budgets seront réduits.

[Text]

So there are no increases in resources to provide for these functions. We are in a reducing mode. These types of things will have to be absorbed. Perhaps there will be offsets found from within to absorb it.

That's my personal opinion. I don't know the facts in terms of how they will actually fund —

**Mr. Duhamel:** I can appreciate that. We're talking about a lot of agencies. But my understanding was that in some cases they would be absorbed, and that's it. You have to do the extra work. In some cases there may be a requirement for additional resources, but those would be found from within in a decreasing budget. So the overall picture is one of reduction.

**Mr. Jackson:** Absolutely.

**Mr. Duhamel:** I have just one other question. When we talk about dollar savings at I guess the end of the exercise, when the meter's stopped running, we're talking roughly in the neighbourhood of \$10 million. We're talking the removal of per diem rates or other types of remuneration. We're talking travel expenditures. Are we also talking infrastructure costs?

**Mr. Jackson:** Yes.

**Mr. Duhamel:** So basically those are the three components.

**Mr. Jackson:** In the wind-up of some agencies you not only are saving the salaries of the people appointed but also administrative overhead. In some cases I'd presume there'd be furniture and fixtures and office space and so on that would also be saved by the wind-up.

**The Chairman:** You have 30 seconds.

**Mr. Duhamel:** I'll use my 30 seconds next time, then, Mr. Chairman, and add it onto my 5 minutes, which will give me 5 minutes and 30 seconds. Thank you.

**M. Bélisle:** Le ministre nous dit dans son communiqué du 8 juillet:

Aucun objectif précis de «rationalisation» n'a été fixé quant au nombre d'organismes qui seront touchés ou à propos des économies à réaliser.

Cette affirmation-là me semble un peu vague. J'aimerais savoir pourquoi on a choisi tel ou tel organisme pour en modifier la composition. Pourquoi avoir aboli tel ou tel poste, plutôt que tel autre poste, telle autre commission ou tel autre organisme? Est-ce qu'il y avait des critères ou des paramètres pour les décisions? Qu'est-ce qui a guidé les décideurs à ce niveau-là? Pourquoi avoir choisi tels organismes et tels genres de postes à abolir plutôt que d'autres? On nous dit que jusqu'à maintenant, l'examen des organismes a amené la remise en question de 30 p. 100 des organismes et des postes. Notons que 70 p. 100 n'ont pas été touchés. Quels sont les critères de décision qui vous ont orientés?

[Translation]

Ainsi, les ministères et organismes chargés de ces nouvelles fonctions ne recevront pas de ressources supplémentaires. Nous réduisons et rationalisons. Ces nouveaux rôles seront absorbés par les services actuels. Peut-être tous les ministères et organismes trouveront-ils à l'intérieur les ressources nécessaires pour s'acquitter de ces nouvelles fonctions.

C'est mon opinion personnelle. Je ne sais pas comment l'on financera ces. . .

**M. Duhamel:** Je comprends. Un grand nombre d'organismes sont touchés. Mais j'ai cru comprendre que dans certains cas, les fonctions des organismes liquidés seront absorbées par certains groupes, et il faudra se débrouiller avec ce que l'on a. Dans certains cas, il faudra peut-être des ressources supplémentaires, mais elles proviendraient d'un budget réduit. Le programme général est un programme de réduction.

**M. Jackson:** Vous avez parfaitement raison.

**M. Duhamel:** J'aimerais poser une dernière question. Lorsqu'on parle des montants économisés, je suppose qu'une fois le programme terminé, on aura économisé une dizaine de millions de dollars. Il ne sera plus nécessaire de payer des taux quotidiens ou d'autres types de rémunération, de payer des indemnités de déplacement. Y aura-t-il également des économies au niveau des infrastructures?

**M. Jackson:** Oui.

**M. Duhamel:** Il s'agit-là des trois grands éléments.

**M. Jackson:** Grâce à la dissolution de certains organismes, vous économiserez non seulement les salaires des titulaires, mais également les frais généraux administratifs. Dans certains cas, je suppose qu'au moment de la dissolution, il y aura également des économies au niveau des meubles, des accessoires et des locaux.

**Le président:** Il vous reste 30 secondes.

**M. Duhamel:** Je les garde pour le prochain tour de questions, monsieur le président. Ainsi on ajoutera 35 secondes à mes cinq minutes. Merci.

**Mr. Bélisle:** The minister stated in his news release of July 8:

No specific downsizing targets have been set as to the number of agencies affected or the savings effected.

I think that this statement is somewhat vague. I would like to know how the agencies to be restructured or wound-up were selected? Why eliminate one position rather than another, why wind-up an agency and not the other. What were the criteria or parameters used? What guidelines did the decision-makers use? Why choose some agencies and some positions and not others? We've been told that up to now, the agency review has affected 30% of agencies and positions. That means that 70% have not been affected at all. What were the criteria used?



[Texte]

[Traduction]

• 1140

**Mme Aloïsi:** Lorsque M. Massé a lancé l'examen des agences, il a demandé à chacun des ministres d'étudier les organismes qui font partie de leur portefeuille pour voir où ils pourraient réaliser des économies, étant donné que ces ministres connaissent leur portefeuille mieux que n'importe qui d'autre. Alors, nous avons laissé aux ministres la responsabilité de décider des mesures de rationalisation qu'ils voulaient prendre.

Maintenant, ces mesures de rationalisation ont été recommandées par les ministres en question à M. Massé, qui les a vérifiées avec un petit comité directeur qui a été mis sur pied à ce sujet. Chacune des recommandations a été vérifiée et approuvée, et c'est comme cela que nous avons décidé. Les décisions ont été prises dans le cadre de l'examen des organismes.

Comme vous le savez, en même temps qu'on faisait l'examen des organismes, le gouvernement était en train de faire un examen beaucoup plus poussé des programmes. Donc, les ministres faisaient en même temps un examen des programmes, ce qui peut affecter certains des organismes qui n'ont pas été affectés dans le cadre de cet examen des organismes.

**M. Bélisle:** Ce que vous me dites, c'est que 70 p. 100 des organismes qui n'ont pas encore été touchés vont l'être à l'occasion de la révision de l'ensemble des programmes. Parfait!

Pourriez-vous nous fournir la liste des titulaires des postes affectés ou même, de façon plus large, la liste des membres de l'ensemble des commissions consultatives au gouvernement? Est-ce qu'on pourrait avoir la liste des titulaires de ces postes dans l'ensemble, et également la liste des titulaires de postes qui ont été touchés? Est-ce qu'il est possible d'obtenir cela?

**Mr. Jackson:** We have a list of current GIC appointees. I'm hesitating in my answer because we have a list of all Governor in Council appointees, but I'm not sure we have a list of all the ministerial and other appointees. We'd have to get it from the departments.

**M. Bélisle:** D'accord. Cela peut être examiné. Vous allez nous donner une réponse là-dessus?

**Mr. Jackson:** Yes, we will.

**M. Bélisle:** Merci, monsieur le président.

**Mr. Epp:** With respect to these boards and agencies, I heard there were anywhere from 12 to 17 members on these boards, and they're being reduced. Is this reduction arbitrary or is it the result of some study of workload?

I'm looking at the Canadian Broadcasting Corporation because it happens to be first on the list, and it is going down to 12 from 17, I think.

**A voice:** It is from 15.

**Mr. Epp:** Okay, from 15 to 12.

**Ms Aloïsi:** When Mr. Massé announced the agency review, he asked every minister to study the agencies they are responsible for to see where savings could be made, since these ministers would be the most knowledgeable people about their departments. So, we let the ministers decide which downsizing measures would be appropriate.

The ministers recommended some downsizing measures to Mr. Massé, who with a small steering committee that had already been set up studied these recommendations. Each recommendation was studied and approved, and that is how we came to these decisions which are part and parcel of the agency review process.

As you know, concurrently to this agency review process, the government was conducting a much more detailed program review. Therefore, the ministers also dealt with program review, which could affect some agencies that were not affected by the agency review process.

**Mr. Bélisle:** You are telling me that these 70% of agencies which have not been affected yet will be when programs are reviewed. That is great!

Could you give us a list of the people affected or, more generally, a list of government advisory board members? Could we have a list of the appointees and also a list of all those who are affected? Would that be possible?

**M. Jackson:** Nous avons une liste des personnes nommées par le gouverneur en conseil. Je ne sais pas trop comment répondre parce que nous avons une liste de tous ces noms, mais je ne suis pas convaincu que nous ayons une liste de tous ceux qui font partie des comités consultatifs ministériels. Je crois que vous devrez vous adresser aux ministères.

**Mr. Bélisle:** Very well. This could be done. But you will try to give us an answer?

**M. Jackson:** Oui.

**Mr. Bélisle:** Thank you, Mr. Chairman.

**Mr. Epp:** J'aimerais revenir à ces conseils et organismes. J'ai entendu dire que parfois 12 à 17 personnes siègent à ces conseils d'administration et que le nombre de membres serait réduit. S'agit-il d'une réduction arbitraire ou a-t-on étudié la charge de travail de ces conseils?

Je pense particulièrement à la Société Radio-Canada qui est le premier groupe qui figure sur la liste que vous nous avez remise; le conseil d'administration sera réduit de 17 à 12 membres si je ne me trompe.

**Une voix:** Il y a actuellement 15 membres.

**M. Epp:** Le conseil sera donc réduit de 15 à 12 membres.

[Text]

If this was a working board of this agency, those 15 members would have had a workload. They probably met with some regularity, perhaps once a month or every two weeks. They would specialize in different parts of the agency. That's how I think a good organization would set itself up—so that all of those directors would have certain components that they were responsible for.

When these reduction numbers were determined for these different agencies, were the number of functions and number of people needed to do the work determined, or was it arbitrary? Was it just decided to cut by a certain percentage and round off to the nearest whole person?

**Ms Franklin:** Within the Canadian Heritage portfolio, the exercise was a very iterative one. We examined all boards. There was considerable difference in the size of boards. The Telefilm board, for example, is a very small one, yet it worked very effectively.

There were consultations with the boards involved, many of whom had worked with reduced numbers because vacant positions had not been filled. That was another factor that was taken into consideration. What was the minimum number of members who could handle the directing responsibilities of such a board? Most boards meet about four times a year, so there is a considerable workload.

• 1145

Another factor taken into consideration was that if the number was too small, it might not allow for an adequate distribution or adequate representation of Canadians on the board, either linguistically or geographically, for example. So the numbers were arrived at for each organization as a result of the consultative process.

**The Chairman:** Okay.

**Mr. Epp:** I just got confused because I suddenly got French in my ear—

**The Chairman:** Yes, as did I.

**Mr. Epp:** —but that's okay, I should have been listening with this ear. My apologies.

I would like to know whether or not the salaries and the costs of the operations of these boards are available.

**Mr. Jackson:** In terms of the cost of running the board of directors, I don't know whether the annual reports of the corporations give an indication of that or not, Mr. Epp. I can certainly check.

**The Chairman:** I would think that information is very much available, Mr. Epp. You could get it either during the estimates process or at the public accounts sessions, but I don't think it should be pursued in this particular forum.

**Mr. Epp:** Well, Mr. Chairman, I guess I'm doing this because other than reducing the number of people on the boards, it seems to me that Bill C-65 does very little else. There are a few other little things happening: there are some boards

[Translation]

Si ces conseils sont en fait des groupes de travail de l'organisme, ces 15 membres auront certainement une charge de travail. Ils se réunissaient probablement à intervalles réguliers, peut-être à tous les mois ou à toutes les deux semaines. Ils se spécialisaient dans des secteurs particuliers. Je crois que c'est la façon dont un bon organisme fonctionnerait—de sorte que tous ses membres du conseil d'administration seraient responsables d'activités ou de questions particulières.

Lorsqu'on a décidé de réduire le nombre de membres du conseil d'administration de ces organismes, a-t-on étudié les rôles et le travail de ces membres, ou la décision a-t-elle été prise de façon arbitraire? A-t-on simplement décidé de réduire les conseils d'administration d'un certain pourcentage et a-t-on simplement arrondi pour avoir un chiffre acceptable?

**Mme Franklin:** Pour ce qui est de Patrimoine Canada, il s'agissait d'un processus itératif. Nous avons étudié tous les conseils d'administration. Ils n'étaient vraiment pas tous de la même taille. Par exemple, le conseil de Téléfilm Canada est très petit, pourtant il fonctionnait très bien.

Nous avons consulté les conseils d'administration touchés, et nombre d'entre eux avaient déjà subi une réduction parce que les postes vacants n'avaient pas été comblés. Nous avons tenu compte d'un autre facteur. Il fallait déterminer le nombre minimum de membres nécessaires au sein du conseil d'administration pour que ce dernier puisse s'acquitter de ses responsabilités. La majorité des conseils se réunissent environ quatre fois par année, et la charge de travail est assez importante.

Il a aussi fallu tenir compte d'un autre facteur: s'il y avait très peu de membres au sein du conseil d'administration, il ne représenterait peut-être pas de façon adéquate, au point de vue linguistique ou géographique, les Canadiens. C'est à la suite de consultations que nous avons décidé combien de membres feraient partie de ces conseils d'administration.

**Le président:** Très bien.

**M. Epp:** Je suis un peu confus parce que soudainement j'ai commencé à entendre du français dans mon écouteur. . .

**Le président:** Oui, moi aussi.

**M. Epp:** . . . mais ce n'est pas grave, j'aurais dû écouter avec mon autre oreille. Je m'excuse.

Est-il possible de connaître les salaires des membres de ces conseils d'administration et les coûts opérationnels de ces conseils?

**M. Jackson:** Je ne sais pas si les rapports annuels de ces organismes incluent les coûts opérationnels des conseils d'administration, monsieur Epp. Je peux vérifier.

**Le président:** Je crois que ces renseignements sont facilement accessibles, monsieur Epp. Je crois qu'on pourrait se les procurer pendant l'étude des prévisions budgétaires ou lors des réunions portant sur les comptes publics; je ne crois cependant pas qu'il soit opportun de chercher de les obtenir par l'entremise du comité.

**M. Epp:** Bien, monsieur le président, je pose ces questions parce que j'ai l'impression que le projet de loi C-65 ne fait qu'une chose, soit réduire le nombre de membres de ces conseils d'administration. Il se produit d'autres petites choses: certains



[Texte]

and agencies that are being disbanded—I think some of them are going to see their functions cease, and some of them are going to have their functions merged into other boards and agencies; in some cases, the numbers of the board members are just being reduced. But I don't think there's much else here, so I'm interested in knowing what the costs of these individuals are and how much work we get out of them, because my next question was going to be about how often these boards typically meet. Give me a couple of examples.

**Ms Franklin:** As a general rule, most of these boards within the Canadian Heritage portfolio meet four times a year, but sometimes less. With respect to the salaries, I'm not sure if you're speaking about the salaries of the individuals or the total costs. The salaries of Governor in Council appointees are established by the Privy Council Office, based, as I understand it, on an assessment of the duties of each member and the responsibilities that they undertake when taking on an appointment such as this.

**Mr. Epp:** As a supplementary to that, what kinds of responsibilities and powers do these board members actually have in terms of the agency? Are they almost the final authority on things that happen in the agency or are they just a rubber stamp for what the administration brings to them? How does that function?

**Mr. Jackson:** Mr. Epp, I guess we're talking about a number a number of different kinds of boards here. I'll use as the board of one crown corporation, the CBC, as an example. The board of directors of the Canadian Broadcasting Corporation has certain corporate governance responsibilities, as would the board of directors of any other private sector corporation that we might see out there. The chairman and the board basically provide direction to the corporation. They provide the long-term strategies for where the corporation is going. They basically are part of the accountability structure when measuring just how well the corporation is doing vis-à-vis the corporate plans approved by the board.

So the board members of a crown corporation very much have responsibilities and accountability similar to that enjoyed by members of a private sector board. And as you heard from my colleague, they meet periodically—as do private sector boards—to consider progress and how the corporation is moving and to deal with issues of a strategic nature. They don't do the day-to-day running of the corporation.

**Mr. Epp:** Okay.

**The Chairman:** I've actually given you two more minutes than you deserve, Mr. Epp.

**Mr. Epp:** Well, thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** You'll remember me at Christmas, right?

**Mr. Epp:** I remember you every day.

**The Chairman:** Mr. Bellemare, five minutes. I'm sorry I revealed giving Mr. Epp an extra two minutes. That doesn't proffer you any licence, though. Go ahead.

[Traduction]

conseils d'administration et certains organismes seront liquidés—je crois que certaines des fonctions qu'ils assumaient disparaîtront simplement, d'autres seront confiées à d'autres conseils d'administration ou organismes; dans certains cas, on se contente simplement de réduire le nombre de membres du conseil d'administration. Mais cette mesure ne permet pas d'accomplir autre chose, et j'aimerais savoir combien ces gens sont payés, quel type de travail ils font, parce que ma prochaine question allait porter sur le nombre de fois que ces comités ou conseils d'administration se réunissent chaque année. Donnez-moi quelques exemples.

**Mme Franklin:** Règle générale, la majorité des conseils qui relèvent de Patrimoine Canada se réunissent quatre fois par année, mais parfois moins souvent. Pour ce qui est des salaires ou honoraires, je ne sais pas si vous parlez des salaires des particuliers ou des coûts généraux. Les salaires des personnes nommées par le gouverneur en conseil sont fixés par le Bureau du Conseil privé en fonction, si j'ai bien compris, de l'évaluation des fonctions et tâches de chaque membre, et des responsabilités qu'ils assument lorsqu'ils sont nommés à ce poste.

**M. Epp:** J'aimerais poser une question supplémentaire. Quelles sont les attributions des membres du conseil d'administration en ce qui a trait à l'organisme? Représentent-ils en fait le centre de décision dans l'organisme, ou se contentent-ils d'approuver automatiquement ce que les gestionnaires leur proposent? Quel est leur rôle?

**M. Jackson:** Monsieur Epp, tous les conseils d'administration ne sont pas les mêmes. Je vais prendre l'exemple du conseil d'administration d'une société d'État, la Société Radio-Canada. Le conseil d'administration de la Société Radio-Canada a certaines responsabilités à l'égard des activités de la société, comme ce serait le cas dans le secteur privé. Le président et le conseil d'administration donnent des lignes directrices à la société. Ils préparent des stratégies à long terme à l'égard de l'orientation de la société. Ils font partie de la structure de responsabilités et doivent évaluer dans quelle mesure la société respecte le plan d'entreprise que le conseil d'administration a approuvé.

Les membres du conseil d'administration d'une société d'État ont des responsabilités semblables à celles des membres des conseils d'administration du secteur privé. Et comme mon collègue l'a signalé, ils se réunissent à intervalles réguliers—comme on le fait dans le secteur privé—pour évaluer les progrès et les activités de la société, et pour discuter de questions stratégiques. Ils ne s'occupent pas de la conduite des affaires courantes de la société.

**M. Epp:** Très bien.

**Le président:** En fait, monsieur Epp, je vous ai donné deux minutes de plus que prévu.

**M. Epp:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Ne m'oubliez pas à Noël!

**M. Epp:** Je ne vous oublie jamais.

**Le président:** Monsieur Bellemare, vous avez cinq minutes. Je regrette d'avoir révélé que j'ai donné deux minutes de plus à M. Epp, mais n'allez pas penser que mon indulgence est sans borne. Allez-y.

[Text]

**Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester):** Contrary to what the Reform Party is suggesting, we are getting a real-dollar savings of \$10 million. That's out of how much money? Are we saving \$10 million out of \$20 million, out of \$100 million or what?

[Translation]

**M. Bellemare (Carleton—Gloucester):** Contrairement à ce que laissent entendre les députés réformistes, nous réalisons des économies réelles de l'ordre de 10 millions de dollars. Mais quel est le montant global? Économisons-nous 10 millions sur 20 millions, ou 10 millions sur 100 millions?

• 1150

**Mr. Jackson:** I don't know what the total cost of the agency would be.

**M. Jackson:** Je ne sais pas vraiment quel serait le total des coûts associés à un organisme.

**Ms Aloisi:** We never tried to tally up the amount of money for the operation of each of these boards, agencies and commissions, because some of them—

**Mme Aloisi:** Nous n'avons jamais calculé combien il en coûte vraiment pour le fonctionnement de chacun de ces conseils, organismes ou commissions, parce que certains sont. . .

**Mr. Bellemare:** What about a percentage? Is it half or a tenth?

**M. Bellemare:** Pouvez-vous me donner un pourcentage? S'agit-il de 50 p. 100, de 10 p. 100?

**Ms Aloisi:** It's very difficult to tell you, because some of these are statutory boards and agencies now in the statutes, and they are reported back in the main estimates, but some of them, as was said previously, are ministerial advisory bodies, and these are from within the departmental budget.

**Mme Aloisi:** C'est très difficile de répondre à votre question, parce qu'il s'agit dans certains cas de commissions réglementaires constituées sous le régime d'une loi, et leur budget figure dans le budget principal; d'autres, comme on l'a dit plus tôt, sont des comités consultatifs ministériels, et leur budget est intégré dans le budget ministériel.

**Mr. Bellemare:** Do we have a figure as to—?

**M. Bellemare:** Pouvez-vous me dire combien. . .?

**Mr. Jackson:** We could undertake, Mr. Bellemare, to try to get you a percentage saving of the operating costs of the agencies that are affected.

**M. Jackson:** Nous pourrions essayer, monsieur Bellemare, de déterminer ce que représentent ces économies comme pourcentage des coûts opérationnels des organismes touchés. Nous pourrions vous fournir ces renseignements.

**Mr. Bellemare:** That would be interesting and helpful.

**M. Bellemare:** Cela serait fort intéressant et utile.

As to the reductions in appointees, that's less difficult to figure out. All these agencies and so on must have had, as a guestimate, maybe 10,000 appointees. That's a wild guess.

Pour ce qui est de la réduction du nombre de titulaires, c'est plus facile à calculer. Je suppose qu'il y avait en tout—et je donne un chiffre à vue de nez—environ 10 000 titulaires.

**Mr. Jackson:** It was 3,000, if we're talking about the GIC portion of the universe we're talking about, which relates back to that 665 we mentioned as the overall saving. It's 665 over approximately 3,000, and I say "approximately" because normally there are about 3,000 GIC appointees in place. That's what the saving is.

**M. Jackson:** Il y en avait 3 000, il s'agit-là du nombre de personnes nommées par le gouverneur en conseil; et cela nous ramène aux 665 postes dont nous parlions plus tôt, les 665 postes qui disparaîtront. Il s'agit donc de 665 postes sur environ 3 000, et je dis «environ», parce qu'il y a habituellement 3 000 titulaires de poste qui ont été nommés par le gouverneur en conseil. C'est ce que représentent les économies réalisées.

**Mr. Bellemare:** That's about 25%, roughly.

**M. Bellemare:** Ça représente environ 25 p. 100.

**Mr. Jackson:** That's correct.

**M. Jackson:** C'est exact.

**Mr. Bellemare:** That's nothing to sneeze at, although Reform would probably want to see a 75% cut. Or would it be 95%? I'm not sure.

**M. Bellemare:** Ce n'est pas à dédaigner, quoique les réformistes voudraient probablement qu'on élimine 75 p. 100 de ces postes. Ou peut-être 95 p. 100? Je ne suis pas certain.

Am I evaluating this right? It is not like what the Reform Party is saying. This is not a *tabula rasa* approach, where we're eliminating all these positions and then appointing our friends and buddies. That is not the exercise, is it?

Ai-je bien compris? Ce que dit le Parti réformiste n'est pas vrai. Nous ne faisons pas table rase, nous ne voulons pas éliminer ces postes pour pouvoir par la suite y nommer nos amis et nos copains. Ce n'est pas ce que nous faisons, n'est-ce pas?

**Mr. Jackson:** The positions being eliminated cannot be filled, Mr. Bellemare.

**M. Jackson:** Les postes éliminés ne peuvent pas être comblés, monsieur Bellemare.

**Mr. Bellemare:** Okay, then all those who remain must have been appointed, unless they had been appointed forever in the last eight years.

**M. Bellemare:** Très bien. Ceux qui occupent les postes non éliminés ont certainement été nommés, à moins que ce soit à vie, au cours des huit dernières années.



[Texte]

**Mr. Jackson:** The profile of GIC appointments probably averages a three-to five-year term. They can go as high as ten for some boards. For some of the quasi-judicial positions there are ten-year appointments. But normally speaking there is a cycling. Within three to five years you will have a cycling of the majority of the GIC appointees.

**Mr. Bellemare:** So contrary to Mr. Epp's suggestion, Mr. Epp being a member of the Reform Party, we are not throwing out the PCs there now. If they've been appointed for five years and their appointment was let's say two years ago, they're staying on for another three years. Or are they being thrown out and replaced by my buddies, as he suggests?

**Mr. Jackson:** As I think we pointed out in the transitional arrangements, the majority of the positions being eliminated are the vacant positions or the ones that are expiring in the window of transition we're talking about here.

**Mr. Bellemare:** Now that we have that established regarding the Reform allegations, I'd like to pass on to the NCC—the National Capital Commission. You're reducing the National Capital Commission. I don't dispute that, but when I look at this book, there's no number. It just says "National Capital Commission". It says that among the persons sitting on the board there will be a chairperson and a vice-chairperson.

I thank the English-speaking scribe who wrote down "chairperson" rather than "chair". As a francophone, when I hear "Mr. Chair", I always wonder if it's Mr. Harvard or a chair.

[Traduction]

**M. Jackson:** Dans l'ensemble, les personnes nommées par le gouverneur en conseil le sont pour un mandat de trois à cinq ans. Parfois, pour certains conseils d'administration, il s'agit d'un mandat de dix ans. Je pense par exemple à certains des postes quasi judiciaires. Mais dans l'ensemble, il s'agit d'un régime cyclique, après trois ou cinq ans le mandat de la majorité des personnes nommées par le gouverneur en conseil prendrait fin.

**M. Bellemare:** Ainsi, contrairement à ce que laisse entendre M. Epp, un député réformiste, nous ne cherchons pas simplement à nous défaire des personnes nommées par les conservateurs. S'ils ont été nommés pour un mandat de cinq ans il y a deux ans, ils occuperont ce poste pendant encore trois ans. Est-ce que, comme il le laisse entendre, ils sont mis à pied pour être remplacés par mes copains?

**M. Jackson:** Comme nous l'avons signalé quand nous discutons des dispositions de transition, la majorité des postes éliminés sont des postes qui étaient vacants ou des postes dont le titulaire terminerait son mandat pendant la période de transition.

**M. Bellemare:** Nous avons maintenant prouvé que les craintes du Parti réformiste ne sont pas fondées. J'aimerais passer à la CCN, la Commission de la capitale nationale. Vous réduisez les effectifs de la commission. Je ne m'y oppose pas, mais lorsque j'examine ce document, je ne vois pas de chiffres. On dit simplement Commission de la capitale nationale. On dit qu'au sein du conseil d'administration, il y aura un président et un vice-président.

Je remercie en passant le rédacteur anglophone qui a utilisé l'expression «chairperson» plutôt que «chair». Comme francophone, lorsque j'entends l'expression «Mr. Chair», je me demande si on parle de M. Harvard ou de son fauteuil.

• 1155

You say there are two from the city of Ottawa. My immediate reaction is, oh, the city of Ottawa, 300,000 population. The region is three-quarters of a million in population. That leaves out two really big players, Gloucester and Nepean. The city of Ottawa has a big two number.

It is even worse on the Hull side, on the Quebec side. Hull has a population of just about 50,000, maybe 55,000 on a good Saturday night. Gatineau has a population of 110,000 and no rep. I don't understand it. They are really affected by the NCC. So Gatineau, Nepean and Gloucester I would suggest are really being ripped off here.

I know what your answer will be. There will be one—

**The Chairman:** What is your question?

**Mr. Bellemare:** —a member from a local municipality in Ontario other than the city of Ottawa. That guy could be from Belleville for all I know.

My question is why is it stacked in favour of the city of Ottawa? That's a mind-set of the 19th century, while now we have Ottawa-Carleton and the Outaouais. Why is it not made along those lines? Oh, here comes the answer.

Vous dites qu'il y a deux commissaires de la ville d'Ottawa. Ma première réaction est de dire: Oh, la ville d'Ottawa a une population de 300 000 personnes. La région a une population de 375 000 personnes. Cela veut dire que deux villes très importantes, Gloucester et Nepean, sont laissées pour compte alors que la ville d'Ottawa a deux commissaires, ce qui est beaucoup.

C'est encore pire du côté de Hull, du côté du Québec. Hull a une population d'environ 50 000 personnes seulement, peut-être 55 000 un samedi soir où les affaires vont bien. Gatineau a une population de 110 000 personnes et aucun commissaire. Je ne comprends pas cela. Elle est très touchée par les décisions de la CCN. Je trouve donc que Gatineau, Nepean et Gloucester se font tricher.

Je sais ce que vous me répondrez. Il y aura un. . .

**Le président:** Quelle est votre question?

**M. Bellemare:** . . .un commissaire d'une municipalité locale ontarienne autre que la ville d'Ottawa. Ce commissaire pourrait tout aussi bien être de Belleville.

Voici ma question: pourquoi a-t-on ainsi privilégié la ville d'Ottawa? Cela reflète une attitude digne du XIX<sup>e</sup> siècle, alors que nous avons maintenant la municipalité d'Ottawa-Carleton et l'Outaouais. Pourquoi n'avoir pas prévu une représentation plus conforme à cette réalité? Oh, voici la réponse.

[Text]

**Ms Franklin:** I will try to answer this question, Mr. Bellemare. The reason there is no reference to the Regional Municipality of Ottawa-Carleton and the Outaouais is that the Outaouais does not exist, according to our legal advisers, as a legal entity. This was certainly a consideration. There is no legal entity called the Outaouais.

The reference you see under (c) and (d), that there would be one member from a local municipality in Ontario other than the city of Ottawa, would not capture somebody as far-flung as Belleville. It is intended to be the local municipality, which in Ontario we would read as the Regional Municipality of Ottawa-Carleton. Similarly, under section (d), one from a local municipality in Quebec other than the city of Hull, it is intended to capture Gatineau and other areas local to Hull.

**Mr. Bellemare:** I know a lot of people with good intentions—

**The Chairman:** I'm sorry, Mr. Bellemare, you are more than two minutes over. Mr. Bélisle.

**M. Bélisle:** J'aurais trois courtes questions à poser rapidement. Dans le communiqué du ministre du 16 février, au paragraphe 4.4, sous le titre «Processus de nomination», on nous dit:

Le processus de nomination a été révisé de façon à s'assurer que les nominations seront fondées sur le mérite et la compétence. Des critères de sélection ont été définis pour les postes annoncés et les nominations sont fondées sur ces critères.

Est-ce qu'il y a déjà un document écrit qui existe là-dessus? Est-ce qu'on peut se le procurer ou si c'est en voie d'être élaboré? Est-ce qu'on a déjà quelque chose d'écrit sur ces critères-là et sur tout le processus de nomination? Avez-vous déjà quelque chose de concret en main?

**Mr. Jackson:** If I may, the changes that are referenced here are some innovations that have been put into the appointment process in the last year or so. What we do now for full-time, fixed-term Governor in Council positions is generally to advertise in the *Canada Gazette* that there is a vacancy. Included in the notice of vacancy published in the *Canada Gazette* is a statement of qualifications, which basically outlines what we see as the requirements of the individual who will be successful in applying for this job. These requirements are in fact criteria against which individuals' background, qualifications and experience are measured to determine whether they are competent to hold the position.

So there is something published at the time the vacancy is advertised in the *Canada Gazette*, and the qualifications are set out.

**M. Bélisle:** Dans la liste des organismes restructurés, dans le même document, on voit qu'au niveau du tribunal de révision du Régime de pensions du Canada, il y a une réduction de 400 à 300 postes, c'est-à-dire une coupure de 100 postes. Je trouve que 100 postes, c'est une coupure importante. Mais 300 par rapport à 400... Pourriez-vous me donner un peu d'information là-dessus? Comment se fait-il qu'il y en ait tant? Est-ce que ce sont des réviseurs? Comment se fait-il qu'il y ait

[Translation]

**Mme Franklin:** Je vais essayer de répondre à votre question, monsieur Bellemare. La raison pour laquelle on ne mentionne pas la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton ni l'Outaouais c'est que l'Outaouais, d'après nos conseils juridiques, n'est pas une personne juridique. C'est un facteur dont nous avons dû tenir compte. Il n'existe pas de personne juridique qui s'appelle «Outaouais».

Lorsque vous lisez ces alinéas c) et d) où il est dit qu'il y aura un commissaire d'une municipalité locale ontarienne autre que la ville d'Ottawa, cela ne veut pas dire quelqu'un d'une ville aussi éloignée que Belleville. Il est entendu que ce commissaire sera de la municipalité locale, ce qui, en Ontario, serait interprété comme étant la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton. De la même façon, lorsque l'on parle à l'alinéa d) d'un commissaire d'une municipalité locale québécoise autre que la ville de Hull, cela vise Gatineau et les autres municipalités voisines de Hull.

**M. Bellemare:** Je connais bien des gens qui ont de bonnes intentions. . .

**Le président:** Je suis désolé, monsieur Bellemare, votre temps est écoulé depuis déjà plus de deux minutes. Monsieur Bélisle.

**Mr. Bélisle:** I have three short questions that I will ask quickly. In the minister's press release of February 16, in paragraph 4.4, under the title "Appointment Process", we are told:

The appointment process has been reviewed to ensure that necessary appointments are made on the basis of merit and competence. Selection criteria have been developed for the positions that are advertised and appointments are made against these criteria.

Is there already a written document dealing with this matter? If so, can we get a copy of it or is it still being prepared? Do we already have something in writing on these criteria and on the whole appointment process? Do you already have something concrete in hand?

**M. Jackson:** Si vous me le permettez, les modifications mentionnées dans ce texte sont quelques innovations qui ont été intégrées au processus de nomination depuis un an environ. Les postes à temps plein et de durée fixe qui deviennent vacants et doivent être dotés par le gouverneur en conseil sont en général annoncés dans la *Gazette du Canada*. L'avis de vacance publié dans la *Gazette du Canada* est accompagné d'un énoncé de qualités qui décrit les exigences auxquelles devront répondre les personnes qui se porteront candidates à ce poste. Ces exigences sont en fait les critères qui servent à évaluer les antécédents, les qualités et l'expérience des candidats afin de déterminer s'ils ont les compétences requises pour occuper le poste.

Il y a donc un énoncé de qualités qui est publié lorsqu'un poste vacant est annoncé dans la *Gazette du Canada*.

**Mr. Bélisle:** In the same document, in the list of organizations to be restructured, we see that at the Canada Pension Plan Review Board, the number of positions will be reduced from 400 to 300, which means that 100 positions will disappear. I think that 100 positions is a significant cut. But 300 compared to 400... Could you give me a little bit more information on that? Why are there so many positions in the first place? Do all these people conduct reviews? How come



[Texte]

tant de monde dans cet organisme-là? En couper 100, c'est beaucoup, mais il y en a encore 300. Est-ce qu'on pourrait éventuellement réduire ce nombre à 200 ou à 100? Comment se fait-il qu'il y ait tant de monde là? Pourriez-vous me donner quelques renseignements là-dessus? Pourquoi en avoir coupé 100 plutôt que 200?

[Traduction]

there are so many people in that agency? Cutting 100 is significant, but there are still 300 left. Could that number eventually be reduced to 200 or to 100? How come there are so many people there? Could you give me some information on that? Why cut 100 instead of 200?

• 1200

**Mme Aloïsi:** Tout d'abord, cet organisme-là n'est pas couvert dans le projet de loi C-65. Il sera couvert dans un projet de loi à venir. Lorsque nous avons vérifié auprès du ministère du Développement des ressources humaines où se rattachait cet organisme, il a dit qu'au départ, quand cet organisme avait été créé, on était d'avis qu'on aurait besoin d'un nombre très élevé de membres. On s'est aperçu au bout d'un certain temps qu'on n'avait jamais eu besoin de combler ce genre de postes. Donc, il a été décidé de réduire le nombre maximum de postes à combler au sein de cet organisme.

**M. Bélisle:** Une dernière question. Au niveau des juges de la citoyenneté, il y a eu une élimination de 50 postes. On a coupé 50 postes par rapport à un ensemble de combien? Grosso modo, combien est-ce qu'il y a de juges de la citoyenneté au pays?

**Mr. Jackson:** That's the whole organization.

**M. Bélisle:** D'accord. Merci, monsieur le président.

**The Chairman:** Mr. Epp for five minutes.

**Mr. Epp:** Is it possible for you to give me a ballpark number of what these people actually get paid? I know there's probably a range but I have no idea whether it's \$50,000 a year, \$100,000 or \$2,000 a year.

**Mr. Jackson:** There are various categories of crown corporations, for example, if we talk crowns and directors on crowns. I believe there are four categories. The big ones are ones like Canadian National and the CBC, and then they go down to some of the smaller ones. I believe—and correct me if I'm wrong—that the per diems are in the range of \$300 to \$500 a day.

**The Chairman:** For the top categories?

**Mr. Jackson:** Yes, I'm talking about the top categories. I may be off by \$100 a day.

Then there is an annual retainer of something in the neighbourhood of \$5,000 to \$6,000 a year that they are paid. It's analogous to the compensation regime that would be used in the private sector but much reduced. The per diems and the retainer are much less than one would find in a similar sized private sector corporation. Then the ranges reduce from there as you move down to the smaller organizations.

**Mr. Epp:** In terms of workload and the responsibilities of these people, in making the decision to cut back obviously there was a need to cut. I want to know whether there was a study done for each agency of how many they could cut, or whether it was arbitrary—if you have 15 you go down to 12, if you have 12 you go down to 9 and so on. I'd like to know whether it was arbitrary or done individually.

**Ms Aloïsi:** First of all, that agency is not covered in Bill C-65. It will be dealt with in a later bill. When we checked with the Department of Human Resources Development, to which this agency reports, we were told that initially, when this agency was set up, it was thought that it would need quite a lot of members. After some time, we realized that there was never any need to fill that type of position. So, we decided to reduce the maximum number of positions to be filled within that agency.

**Mr. Bélisle:** One last question. Fifty citizenship judge positions have been eliminated. That is 50 positions out of how many overall? How many citizenship judges are there approximately throughout the country?

**M. Jackson:** Il n'y en a pas d'autres.

**Mr. Bélisle:** Okay. Thank you, Mr. Chairman.

**Le président:** Monsieur Epp, vous avez cinq minutes.

**M. Epp:** Pourriez-vous me donner une idée approximative de la rémunération de ces personnes? Je sais qu'il y a probablement une fourchette mais je ne sais pas du tout s'ils reçoivent 50 000\$, 100 000\$ ou 2 000\$ par année.

**M. Jackson:** Il y a diverses catégories d'organismes d'État. Par exemple, pour ce qui est des sociétés d'État et de leurs directeurs, il y a, je crois, quatre catégories qui vont des grandes sociétés comme le Canadien National et Radio-Canada jusqu'aux petites sociétés. Je crois—et on me corrigera si je me trompe—que leurs honoraires journaliers se situent entre 300\$ à 500\$.

**Le président:** Pour les échelons supérieurs?

**M. Jackson:** Oui, je parle des échelons supérieurs. Je me trompe peut-être de 100\$ par jour.

En outre, ils reçoivent une provision annuelle d'environ 5 000\$ à 6 000\$. C'est semblable au régime de rémunération du secteur privé, mais beaucoup moins généreux. Les honoraires journaliers et la provision sont très inférieurs à ceux d'une société privée de taille comparable. Puis, ces honoraires diminuent à mesure que diminue la taille des organismes.

**M. Epp:** Pour ce qui est de la charge de travail et des responsabilités de ces personnes, lorsqu'on a décidé de faire des réductions, on a dû évidemment déterminer que cela correspondait à un besoin. J'aimerais savoir si on a étudié chaque organisme pour déterminer l'ampleur des réductions ou si cela était décidé de façon arbitraire: qu'un organisme de 15 membres n'en aurait plus que 12, qu'un organisme de 12 membres passerait à 9, etc. J'aimerais savoir si ces décisions ont été prises de façon arbitraire ou si on a examiné chaque organisme.

[Text]

**Ms Franklin:** In the case of the Canadian Heritage portfolio it was done individually. The exercise was undertaken in a very systematic way. Each board was involved in the exercise as well. Their input was taken into consideration when the recommendation of the minister was made.

The objective was to arrive at a board that would be a manageable size, that would result in some savings, but that would allow the corporation—if it's a crown corporation, for example—to operate as it must and at the same time to ensure that the board was representative of Canada. With a very small board you could perhaps not make that kind of assurance.

So the numbers that were derived were done for each board, after a study of that particular board and its particular needs.

**Mr. Epp:** Mr. Chairman, that answer pleases me.

I have another question that has to do with the ongoing appointments. Altogether, covering both this act and those that are yet to come, you have some 3,000 positions. There must be some turnover. Are these appointments being carried on? Specifically, how many of the appointments made in the last year, in 1994, come under the category of now being abolished?

**Mr. Jackson:** I don't think there would be any we made in the last year. Once we started this review we avoided filling vacancies in organizations that were under review in order to keep some latitude, knowing that we were reducing. As a consequence I don't believe—and correct me if I'm wrong—that there's anything in here that would involve someone we've appointed since the study began.

• 1205

**Mr. Epp:** Good. I expected that, and I'm very pleased to hear that you guys are doing it that way.

I have one more question in this regard. Of all of these agencies, are there any where you will not be able to achieve your new targets relating to numbers of people on the boards because there aren't enough people whose terms have expired?

**The Chairman:** That's more like the question I asked.

**Mr. Jackson:** I don't think so.

**Mr. McCutcheon:** I could add that there might be a few in which. . . If you're referring to the crown corporations, I think the answer is that there are sufficient individuals whose terms have expired that there would be no further people affected.

**Mr. Epp:** Agreed.

I would ask only one other question. We've had this big program review on the part of the government. Obviously you've been looking at the individual commissions, agencies and boards to see whether we can cut. Did you identify any areas other than reducing the number of board members, or was that not in your mandate?

[Translation]

**Mme Franklin:** Dans le cas du portefeuille de Patrimoine Canada, chaque organisme a fait l'objet d'un examen. Cet exercice a été entrepris de façon très systématique. En outre, chaque organisme a participé au processus. Nous avons tenu compte de leur contribution lorsque nous avons préparé nos recommandations à l'intention du ministre.

Notre objectif était d'avoir des organismes qui ne seraient pas trop lourds, qui nous permettraient de faire des économies, mais qui en même temps permettraient à la société, dans le cas d'une société d'État, par exemple, de bien fonctionner, et nous voulions en même temps nous assurer que l'organisme serait représentatif du Canada. Dans le cas des très petits organismes, il est peut-être plus difficile de donner ce genre d'assurance.

Ainsi, nous avons établi le nombre des réductions pour chaque organisme, après avoir étudié chacun d'entre eux ainsi que ses besoins particuliers.

**M. Epp:** Monsieur le président, cette réponse me fait plaisir.

J'ai une autre question au sujet des nominations courantes. Au total, en comptant les postes visés par ce projet de loi et ceux qui viendront plus tard, il y a environ 3 000 postes. Il doit y avoir un certain roulement. Est-ce qu'il y a à l'heure actuelle des nominations? Plus particulièrement, parmi les nominations qui ont été faites l'an dernier, en 1994, combien concernent des postes qui seront maintenant abolies?

**M. Jackson:** Je pense qu'aucune des nominations que nous avons faites l'an dernier ne serait touchée par cette décision. Lorsque nous avons entrepris ce processus, nous nous sommes abstenus de doter les postes vacants dans des organismes qui faisaient l'objet d'un examen afin de conserver une certaine marge de manoeuvre, sachant que nous allions réduire le nombre de postes. Par conséquent, je crois—et on me corrigera si je me trompe—qu'aucune personne nommée depuis le début de cet examen ne sera touchée par ces réductions.

**M. Epp:** Très bien. C'est ce que j'espérais et je suis ravi d'entendre que vous avez procédé de cette façon.

J'ai une autre question sur ce sujet. Parmi tous ces organismes, y en a-t-il où vous ne pourriez pas atteindre vos nouveaux objectifs quant au nombre de membres parce qu'il n'y en aura pas suffisamment dont le mandat est expiré?

**Le président:** Cette question ressemble à celle que j'ai déjà posée.

**M. Jackson:** Je ne le pense pas.

**M. McCutcheon:** Je pourrais ajouter qu'il y a peut-être quelques organismes où. . . Si vous voulez parler des sociétés d'État, je pense qu'il y a suffisamment de personnes dont les mandats ont expiré pour que personne d'autre ne soit touché.

**M. Epp:** D'accord.

J'aurais une dernière question à poser. Le gouvernement a entrepris un vaste examen des programmes. Évidemment, vous avez examiné chaque commission, agence et office pour voir s'il était possible de faire des réductions. Avez-vous déterminé d'autres compressions possibles, mis à part le nombre de membres, ou est-ce que cela aurait dépassé votre mandat?



[Texte]

**Mr. Jackson:** Where an organization was wound up, Mr. Epp, it would go beyond just eliminating the positions. It was determined that the function was no longer required in the form it was being provided. So in addition to abolishing the members, the function as established was either abolished or folded into something else.

**Mr. Epp:** Okay, but I'm thinking of it in terms of those that are only being reduced. They're being maintained. Did your mandate extend into looking at savings beyond just the board members?

**Mr. Jackson:** The answer to that question is yes. We determined whether the board was necessary, whether the function was necessary and whether the function could be provided more effectively and economically through another means.

So those questions were all tests. Before you would just decide, well, we'll just reduce the membership.

**Mr. Epp:** You didn't delve into the actual operation of the agency itself in terms of what could be saved there?

**Mr. Jackson:** We didn't. I presume the head of the agency would in consultation with the staff of the department and the minister.

**Mr. Epp:** Can the—

**The Chairman:** We're out of time, sorry. When you're having fun, time flies.

Mr. Murray.

**Mr. Murray (Lanark—Carleton):** Thank you, Mr. Chairman. I'll be brief. I just have a couple of quick questions. I support the objectives of the bill and I'm satisfied that the process has been appropriate.

First of all, are we to understand that once the second omnibus bill has been approved, that will be the end of this agency review process? Is there something to kick-start it again at some point in the future or will that be deemed to be a sufficient review once that process is over?

**Ms Aloïsi:** The agency review per se as it was led by Mr. Massé and launched in the budget of 1994 is over, as you saw in the final report issued last week.

This does not prevent ministers from continuing to look at the organization that is part of their portfolio to see if there are further reductions to be made. We would expect those ministers to still come up with reductions if we see there is a need for further reduction.

So, in effect, the agency review launched in the budget of 1994 is now over for all intents and purposes, but it doesn't prevent ministers from still looking at agencies within their portfolios to bring in further rationalization and streamlining.

**Mr. Murray:** Thanks. I have one specific question regarding the National Arts Centre. I noticed that each member of the board, other than the chairperson, vice-chairperson and the mayor, shall be appointed by the Governor in Council. I thought I had heard that the chairperson would be appointed by the Governor in Council. Am I right or wrong on that?

[Traduction]

**M. Jackson:** Lorsqu'un organisme est liquidé, monsieur Epp, nous l'éliminons pas simplement des postes. On a déterminé qu'une certaine fonction n'était plus requise, de la façon dont elle était remplie. Alors, en plus d'abolir des postes, nous avons décidé soit d'abolir une fonction, soit de la confier à un autre organisme.

**M. Epp:** D'accord, mais je songe uniquement aux organismes où il y aura des réductions. Ceux qui seront maintenus. Votre mandat vous permettrait-il de chercher d'autres économies en plus de celles qui seraient réalisées par la réduction du nombre de membres?

**M. Jackson:** Oui. Nous nous sommes demandé si nous avions besoin de tel ou tel organisme, si la fonction qu'il remplissait était utile et si elle pourrait être exécutée plus efficacement et de façon plus économique autrement.

Ces questions sont autant de critères que nous avons examinés avant de décider de réduire simplement le nombre de membres.

**M. Epp:** Vous ne vous êtes pas penchés sur le fonctionnement de l'organisme lui-même pour déterminer s'il y avait des économies possibles à ce chapitre?

**M. Jackson:** Non. Je suppose que le chef de l'organisme l'aura fait en consultation avec le personnel du ministère et le ministre.

**M. Epp:** Est-ce que. . .

**Le président:** Désolé, vous n'avez plus de temps. Le temps file quand on s'amuse.

Monsieur Murray.

**M. Murray (Lanark—Carleton):** Merci, monsieur le président. Je serai bref. J'ai seulement quelques courtes questions. J'appuie les objectifs du projet de loi et je suis convaincu qu'on a choisi le bon processus.

Premièrement, devons-nous comprendre que l'adoption du deuxième projet de loi omnibus mettra fin à ce processus d'examen des organismes? A-t-on prévu un mécanisme pour le faire démarrer à nouveau plus tard ou estimera-t-on qu'on aura suffisamment examiné la question lorsque ce processus sera terminé?

**Mme Aloïsi:** L'examen des organismes, entamé avec le dépôt du budget de 1994, et dirigé par M. Massé est maintenant terminé, comme on a pu le voir avec la publication du rapport final la semaine dernière.

Cela n'empêche pas les ministres de continuer à examiner les organismes qui font partie de leur portefeuille pour voir s'il convient de faire d'autres réductions. Nous pouvons nous attendre à ce que ces ministres fassent d'autres réductions si nous déterminons qu'elles s'imposent.

À toutes fins pratiques, l'examen des organismes annoncé dans le budget de 1994 est maintenant terminé, mais cela n'empêche pas les ministres de continuer à examiner les organismes qui font partie de leur portefeuille et de pousser plus loin la rationalisation.

**M. Murray:** Merci. J'ai une question précise au sujet du Centre national des Arts. Je constate que tous les membres du conseil sauf le président, le vice-président et le maire sont nommés par le gouverneur en conseil. Je croyais avoir entendu dire que le président serait nommé par le gouverneur en conseil. Ai-je tort ou raison?

[Text]

**Ms Franklin:** This particular bill is dealing only with the reduction of numbers. The second omnibus bill will in fact change the appointment process for the director general of the National Art Centre. That is possibly what you read in the February press release.

**Mr. Murray:** And that is not for the chairperson?

• 1210

**Ms Franklin:** The chairperson is already appointed by the Governor in Council.

**Mr. Murray:** I see.

**Mr. Jackson:** The chair and the members of the board are appointed by the GIC. I think what you read was that the director general was appointed by the board. That's now being changed so the director general will be appointed by the Governor in Council.

**Mr. Murray:** Okay, thanks.

**The Chairman:** We're almost at clean-up time. Mr. Duhamel has a clarification.

**M. Duhamel:** Je voudrais faire une intervention, monsieur le président. Je voudrais simplement savoir ceci.

Perhaps you know the answer, Mr. Chairman. Individual agencies, boards and commissions have their expenditures reviewed by individual parliamentary committees. Is that correct? So every single one of these boards and commissions that continue to exist can have its expenditures reviewed by respective parliamentary committees?

**The Chairman:** Yes, that's my understanding.

Mr. Bellemare, do you have a question?

**Mr. Bellemare:** Yes. Not a legal entity. . . I'm not from the Outaouais, but I would like someone in the group—maybe Mr. Jackson—to send this committee a letter stating that it is in fact known by you that the Communauté urbaine de l'Outaouais and the RMOC are not legal entities.

Now, you did not say that the RMOC was not a legal entity. I know differently and I would have given you quite a fast reaction having been a member of that.

I'm quite concerned that if an organization like that of Outaouais cannot pass money by-laws or own property, they should be advised. If they're not a legal entity, they should not pass these by-laws, money by-laws especially, or own property. That's quite interesting.

Of course, the amendments that I would want will be at another given time, but I would like to see that letter, please.

Finally, Mr. Chairman, there would be a representative from an Ontario municipality, and that would be the Regional Municipality of Ottawa-Carleton. When I brought up the point that, gee whiz, the city of Ottawa would have two members and

[Translation]

**Mme Franklin:** Ce projet de loi a uniquement pour objet de réduire le nombre de membres. Le deuxième projet de loi omnibus modifiera effectivement le processus de nomination au poste de directeur général du Centre national des Arts. C'est peut-être ce que vous avez lu dans le communiqué de février.

**M. Murray:** Et cela ne concernera pas le président?

**Mme Franklin:** Le président est déjà nommé par le gouverneur en conseil.

**M. Murray:** Je vois.

**M. Jackson:** Le président et les membres du conseil sont nommés par le gouverneur en conseil. Ce que vous avez lu, je pense, c'est que le directeur général était nommé par le conseil. Cela va changer, puisqu'à l'avenir le directeur général sera Nommé par le gouverneur en conseil.

**M. Murray:** Très bien, merci.

**Le président:** Nous en sommes presque arrivés au moment d'éclaircir les points de détail. M. Duhamel voudrait un éclaircissement.

**Mr. Duhamel:** If I may, Mr. Chairman. I would simply like to know this.

Vous connaissez peut-être la réponse, monsieur le président. Les dépenses de chaque agence, office et commission sont examinées par les comités parlementaires. Est-ce exact? Alors, les dépenses de chaque office et commission qui seront maintenues pourront être examinées par les comités parlementaires compétents?

**Le président:** Oui, c'est ce que je crois.

Monsieur Bellemare, avez-vous une question?

**M. Bellemare:** Oui. Pas une personne juridique. . . Je ne suis pas de l'Outaouais, mais j'aimerais qu'un des témoins—peut-être M. Jackson—envoie une lettre au comité disant que vous savez de source sûre que la Communauté urbaine de l'Outaouais et la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton ne sont pas des personnes juridiques.

C'est vrai, vous n'avez pas dit que la MROC n'est pas une personne juridique. Je sais très bien qu'elle l'est puisque j'en ai déjà été membre et j'aurais vite réagi si vous aviez dit le contraire.

Si un organisme comme la Communauté urbaine de l'Outaouais n'a pas le droit d'adopter de règlement de finance ni d'avoir de propriété, il serait important de l'en informer. Si elle n'est pas une personne juridique, elle ne devrait pas adopter de règlement, surtout des règlements de finance, ni avoir de propriété. C'est très intéressant.

Bien sûr, je présenterai une autre fois les amendements que je souhaite, mais j'aimerais bien voir cette lettre, si vous le voulez bien.

Enfin, monsieur le président, il y aurait un représentant d'une municipalité ontarienne, c'est-à-dire de la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton. J'ai souligné le fait que la ville d'Ottawa aurait deux commissaires et que le reste de la MROC



[Texte]

[Traduction]

the rest of the RMOC does not have a member. That is in writing only, depending on the interpretation of the people of the day who make appointments. So they could appoint someone from Kanata, Gloucester, Cumberland or wherever.

n'en aurait aucun. L'application de cette disposition dépendra de l'interprétation des personnes qui feront les nominations. Il se pourrait très bien qu'on nomme quelqu'un de Kanata, Gloucester, Cumberland ou ailleurs.

I don't buy the notion that these people not be from Hamilton and they'll be from this region. I'd like to see it in black and white. This is a national capital region. It impacts on this total region. This region should be represented on a national capital region and should be represented not at the disadvantage of one municipality over another.

Je ne suis pas convaincu que ce commissaire sera quelqu'un de cette région et qu'il est exclu que l'on choisisse quelqu'un de Hamilton. J'aimerais voir cela noir sur blanc. Il s'agit de la région de la Capitale nationale. Les décisions de cet organisme ont un effet sur l'ensemble de la région. La région doit être représentée à la Commission de la capitale nationale sans que cette représentation soit assurée au détriment d'une municipalité par rapport à une autre.

With respect to the case of Hull and Gatineau, there are twice as many people in Gatineau as there are in Hull. It's incomprehensible. I don't understand the City of Gloucester not being represented.

En ce qui concerne Hull et Gatineau, la population de Gatineau est deux fois plus importante que celle de Hull. C'est à n'y rien comprendre. Je ne comprends pas pourquoi la ville de Gloucester n'est pas représentée.

**Ms Franklin:** May I clarify that the representation you see listed here—two from the city of Ottawa, one from the city of Hull, one from a local municipality in Ontario other than Ottawa and one from a local municipality from Quebec other than Hull—exactly replicates what is in the existing legislation.

**Mme Franklin:** Je me permets de préciser que ces dispositions sur la représentation—deux de la ville d'Ottawa; un de la ville de Hull; un d'une municipalité locale ontarienne autre que la ville d'Ottawa; un d'une municipalité locale québécoise autre que la ville de Hull—sont exactement les mêmes que celles qui se trouvent dans la loi actuelle.

In other words, with the reduction of the board there is no reduction of regional representation on the National Capital Commission. The reduction has been taken in the rest of Canada. So in fact this is just to clarify your point that there has been no change to the expression of the members from Ottawa, Hull and the local regional municipalities.

En d'autres mots, malgré la réduction du nombre de commissaires, la région ne sera pas moins représentée à la Commission de la capitale nationale. Cette réduction touche le reste du Canada. Alors, en réponse à votre observation, je tenais simplement à préciser qu'il n'y a aucun changement à la représentation d'Ottawa, de Hull et des municipalités régionales locales.

**Mr. Bellemare:** I appreciate that fact. Why did you you not go a step further and correct what I find is an awful representation here? It is unacceptable.

**M. Bellemare:** Je comprends cela. Mais pourquoi n'êtes-vous pas allés plus loin pour corriger une représentation épouvantable? C'est inacceptable.

Can we make amendments to this later on at another meeting?

Pouvons-nous modifier cette disposition lors d'une prochaine réunion?

**The Chairman:** I can't see why not. We're coming to clause—by—clause, Mr. Bellemare, I hope next week, so if you have an amendment—

**Le président:** Je ne vois pas ce qui nous empêcherait. J'espère que nous entreprendrons notre étude article par article la semaine prochaine, monsieur Bellemare, et si vous voulez proposer un amendement. . .

**Mr. Bellemare:** Yes.

**M. Bellemare:** Oui.

**The Chairman:** —I would invite you to submit one.

**Le président:** . . je vous invite à le faire.

**Mr. Murray.**

**Monsieur Murray.**

• 1215

**Mr. Murray:** I just want to come back to this NAC question again. I'm looking at the explanatory notes. Clause 52 says:

**M. Murray:** Je voudrais simplement revenir, encore une fois, à la question du CNA. Je regarde les notes explicatives. La version anglaise de l'article 52 dit ceci:

(2) Each of the members of the Board, other than the Chairperson and Vice-Chairperson and the Mayors. . . shall be appointed by the Governor in Council for a term not exceeding three years.

(2) Each of the members of the Board, others than the Chairperson and Vice-Chairperson and the Mayors. . . shall be appointed by the Governor in Council for a term not exceeding three years.

Therefore, is this referring to the length of the term or is it referring to who appoints the chairperson and vice-chairperson? I'm just not clear on that. Look at the title of National Arts Centre on the pages that are eight and a half by fourteen inches. Clause 52 refers to subsection 4(2) of the act.

L'objet de cette disposition est-il de fixer la durée du mandat ou de préciser qui nommera le président et le vice-président? Ce n'est pas clair pour moi. Regardez sous le titre Centre national des Arts sur les feuilles grand format. La note explicative de l'article 52 renvoie au paragraphe 4(2) de la loi.

[Text]

**The Chairman:** What's your question, Mr. Murray?

**Mr. Murray:** It's just this question of who appoints the chairperson and vice-chairperson of the National Arts Centre.

**Ms Franklin:** There is no change to who appoints the chairperson. The amendments are being made in this section to change "chairman" to "chairperson" and "vice-chairman" to "vice-chairperson".

**The Chairman:** This is a gender-sensitive item.

**Ms Franklin:** That's right.

**Mr. Murray:** The question is does the minister appoint the chairperson or does the board get together at a meeting and decide who the chairperson will be?

**A voice:** They're appointed by the Governor in Council.

**Mr. Murray:** Okay. Thank you.

**The Chairman:** Thank you. It is my hope, colleagues, that we can move into clause-by-clause next Tuesday morning at 11 a.m. That being the case, I would really urge you—in fact, I would implore you, but I won't beg you—to send your amendments in to the clerk, if you have any contemplated, just as soon as possible. Perhaps that could be Thursday, which is a couple of days from now. I just think it makes for a better discussion if we've had some opportunity to examine the amendments. It doesn't remove politics, if there is any possible content of politics, but I do think it does contribute to a better discussion or a better debate.

You will be getting an official notice from the clerk, but it certainly is my intention to go clause by clause next Tuesday morning at 11 a.m. Stayed tuned for the particular venue of the meeting. Perhaps we'll be lucky enough to meet right in this room.

On another matter—it doesn't pertain to this bill—it is my hope, committee members, to deal Thursday morning with the interim report on contracting out. That's two days from now at 11 a.m.

If there is no further business, this meeting is adjourned.

[Translation]

**Le président:** Quelle est votre question, monsieur Murray?

**M. Murray:** Je voudrais savoir qui nomme le président et le vice-président du Centre national des Arts.

**Mme Franklin:** Le processus de nomination du président ne change pas. Les modifications apportées dans cette partie visent à remplacer, dans la version anglaise «Chairman» par «Chairperson» et «Vice-Chairman» par «Vice-Chairperson».

**Le président:** Il s'agit d'éliminer la distinction de sexe.

**Mme Franklin:** C'est exact.

**M. Murray:** Ce que je voudrais savoir c'est si le ministre nomme le président ou si celui-ci est choisi par les membres du conseil pendant une de leurs réunions.

**Une voix:** Ils sont nommés par le gouverneur en conseil.

**M. Murray:** Très bien. Merci.

**Le président:** Merci. J'espère, chers collègues, que nous pouvons entreprendre l'étude article par article mardi prochain à 11h. Cela étant, je vous encourage vivement à envoyer vos amendements à la greffière, si vous songez à en présenter, le plus rapidement possible. En fait, je vous en implore, sans vouloir aller jusqu'à me mettre à genoux. Vous pourriez peut-être les remettre jeudi, ce qui vous donne quelques jours. Je pense que nous pouvons avoir une meilleure discussion si nous avons le temps d'examiner les amendements auparavant. Ça n'enlève pas l'aspect politique, pour autant qu'il soit possible de faire intervenir la politique dans cette question, mais je crois vraiment que cela permet une meilleure discussion ou un meilleur débat.

La greffière vous enverra un avis officiel, mais j'ai certainement l'intention de commencer l'étude article par article, mardi prochain à 11h. Nous vous ferons savoir à quel endroit la réunion se tiendra. Nous aurons peut-être la chance de pouvoir nous réunir dans cette pièce.

Dans un autre ordre d'idées—qui n'a rien à voir avec ce projet de loi—j'espère que nous pourrions étudier notre rapport préliminaire sur la sous-traitance jeudi matin. C'est-à-dire dans deux jours, à 11h.

S'il n'y a rien d'autre, la séance est levée.







*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré—Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non—livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré—Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

##### *From the Queen's Privy Council for Canada:*

R.A.S. Jackson, Assistant Secretary to the Cabinet, (Senior Personnel Management), Privy Council Office;

Yvette Aloisi, Officer, Machinery of Government, Privy Council Office;

Wayne McCutcheon, Assistant Director, Appointment, Recruitment and Succession Planning, Senior Personnel Secretariat.

##### *From Canadian Heritage:*

Dorothy Franklin, Director, Minister's Portfolio.

#### TÉMOINS

##### *Du Conseil privé de la Reine pour le Canada:*

R.A.S. Jackson, secrétaire adjoint au cabinet, (Gestion du personnel supérieur), Bureau du conseil privé;

Yvette Aloisi, agent, Appareil gouvernemental, Bureau du conseil privé;

Wayne McCutcheon, directeur adjoint, Nominations, recrutement et planification de la relève, Secrétariat du personnel supérieur.

##### *Du Patrimoine canadien:*

Dorothy Franklin, directrice, Portefeuille du Ministre.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 34

Thursday, February 23, 1995

Tuesday, February 28, 1995

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 34

Le jeudi 23 février 1995

Le mardi 28 février 1995

Président: John Harvard

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Government Operations

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Opérations gouvernementales

### RESPECTING:

Bill C-58, An Act to amend the Public Service Staff Relations Act and the Royal Canadian Mounted Police Act

Consideration of a Draft Interim Report on Contracting Out by Government

Bill C-65, An Act to reorganize and dissolve certain federal agencies

### INCLUDING:

The Second and Third Report of the Committee

### CONCERNANT:

Projet de loi C-58, Loi modifiant la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada

Considération d'une ébauche de rapport intérimaire sur la sous-traitance par le gouvernement

Projet de loi C-65, Loi portant réorganisation et dissolution de certain organismes fédéraux

### Y COMPRIS:

Le deuxième et troisième rapport du Comité

### WITNESS:

(See back cover)

### TÉMOIN:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairperson:* John Harvard

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* John Harvard

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Danielle Belisle



**2nd REPORT TO THE HOUSE**

Monday, February 27, 1995

The Standing Committee on Government Operations has the honour to report Bill C-58, An Act to amend the Public Service Staff Relations Act and the Royal Canadian Mounted Police Act.

In accordance with its Order of Reference of Tuesday, November 22, 1994, your Committee has considered Bill C-58 and has agreed to report it without amendment.

A copy of the Minutes of Proceedings and Evidence (Issues Nos. 24 and 34 which includes this Report) is tabled.

Respectfully submitted,

**2<sup>ième</sup> RAPPORT À LA CHAMBRE**

Le lundi 27 février 1995

Le Comité permanent sur les opérations gouvernementales a l'honneur de rapporter le projet de loi C-58, Loi modifiant la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada.

Conformément à son Ordre de renvoi du mardi 22 novembre 1994, votre Comité a étudié le projet de loi C-58 et a convenu d'en faire rapport sans modification.

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (fascicules nos 24 et 34 qui comprend le présent rapport) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

JOHN HARVARD,

*Chairman.*

Wednesday, March 1, 1995

The Standing Committee on Government Operations has the honour to present its

### THIRD REPORT

In accordance with its Order of Reference of Tuesday, February 14, 1995, your Committee has considered Bill C-65, An Act to reorganize and dissolve certain federal agencies, and has agreed to report it with the following amendments:

Clause 54

Strike out line 22 on page 14 and substitute the following therefor:

“(c) one from a local NCR municipality in Onta-”

Strike out line 24 on page 14 and substitute the following therefor:

“(d) one from a local NCR municipality in Que-”

A copy of the Minutes of Proceedings and Evidence relating to this Bill (Issues Nos. 33 and 34 which includes this Report) is tabled.

Respectfully submitted,

Le mercredi 1<sup>er</sup> mars 1995

Le Comité permanent sur les opérations gouvernementales a l'honneur de présenter son

### TROISIÈME RAPPORT

Conformément à son Ordre de renvoi du mardi 14 février 1995, votre Comité a étudié le projet de loi C-65, Loi portant réorganisation et dissolution de certains organismes fédéraux, et a convenu d'en faire rapport avec les modifications suivantes:

Article 54

Retrancher la ligne 23, à la page 14, et la remplacer par ce qui suit:

«c) un d'une municipalité locale ontarienne de la CCN»

Retrancher la ligne 25, à la page 14, et la remplacer par ce qui suit:

«d) un d'une municipalité locale québécoise de la CCN»

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages relatifs à ce projet de loi (fascicules nos 33 et 34 qui comprend le présent rapport) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

JOHN HARVARD,

*Chairman.*



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 23, 1995  
(38)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:07 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

*Other Member present:* Marlene Catterall.

*In attendance:* From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

In accordance with its Order of Reference adopted on Thursday, November 24th, 1994, your Committee received the report of the Sub-Committee studying Bill C-58, An Act to amend the Public Service Staff Relations Act and the Royal Canadian Mounted Police Act.

In accordance with the order of the Committee the Report is deemed adopted.

ORDERED,—That the Chair report Bill C-58, An Act to amend the Public Service Staff Relations Act and the Royal Canadian Mounted Police Act without amendment to the House.

At 11:10 o'clock a.m. the Committee proceeded to sit *in camera*.

In accordance with its mandate under 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

The Committee proceeded to consider its Draft Interim Report.

At 12:36 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, FEBRUARY 28, 1995  
(39)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:00 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand and Ian Murray.

*In attendance:* From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer. From the Legislative and Members' Services Office: Charles Bellemare, Legislative Clerk; Lucile MacGregor, Legislative Clerk.

*Witness:* From Canadian Heritage: Dorothy Franklin, Director, Minister's Portfolio.

## PROCÈS-VERBAUX

LE JEUDI 23 FÉVRIER 1995  
(38)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 07, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray et Chuck Strahl.

*Autre député présent:* Marlene Catterall.

*Aussi présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Conformément à son ordre de renvoi adopté le jeudi 24 novembre 1994, votre Comité a reçu le rapport du Sous-comité chargé d'étudier le projet de loi C-58, Loi modifiant la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada.

Conformément à l'ordre du Comité, le rapport est adopté d'office.

IL EST ORDONNÉ—Que le président fasse rapport, sans proposition d'amendement, du projet de loi C-58, Loi modifiant la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada.

À 11 h 10, le Comité déclare le huis clos.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*)

Le Comité étudie son ébauche de rapport provisoire.

À 12 h 36, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 28 FÉVRIER 1995  
(39)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 00, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand et Ian Murray.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche. Du Bureau des conseillers législatifs: Charles Bellemare, greffier législatif; Lucile MacGregor, greffière législative.

*Témoïn:* Du Patrimoine canadien: Dorothy Franklin, directrice, Portefeuille du ministre.

The Committee resumed its consideration of Bill C-65, An Act to reorganize and dissolve certain federal agencies.

At 11:06 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 11:10 o'clock a.m., the sitting resumed.

#### On Clause 2

After debate, Clause 2 carried on division.

Clauses 3 to 14 carried severally, on division.

By unanimous consent, Clauses 15 to 53 carried on division.

#### On Clause 54

After debate, Eugene Bellemare moved that Clause 54 be amended by

(a) striking out line 22 at page 14 and substituting the following therefor:

“(c) one from a local NCR municipality in Onta—”

(b) by striking out line 24 at page 14 and substituting the following therefor:

“(d) one from a local NCR municipality in Que—”

After further debate, the question being put on the amendment, it was agreed to.

Clause 54, as amended, carried on division.

By unanimous consent, Clauses 55 to 86 carried on division.

Clause 1 carried on division.

The Title carried on division.

Bill C-65, as amended, carried on the following recorded division:

#### YEAS

Eugene Bellemare  
Brenda Chamberlain

Ron Duhamel  
Ian Murray—(4)

#### NAYS

Jean-Paul Marchand

Ken Epp—(2)

ORDERED,—That the Chairman report Bill C-65, as amended, to the House.

At 11:28 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee*

Le Comité reprend l'étude du projet de loi C-65, Loi portant réorganisation et dissolution de certains organismes fédéraux.

À 11 h 06, le Comité suspend ses travaux.

À 11 h 10, le Comité reprend ses travaux.

#### Article 2

Après débat, l'article 2, mis aux voix, est adopté.

Les articles 3 à 14, mis aux voix, sont adoptés séparément.

Sur consentement unanime, les articles 15 à 53, mis aux voix, sont adoptés.

#### Article 54

Après débat, Eugène Bellemare propose de modifier l'article 54:

(a) en remplaçant la ligne 23, à la page 14, par ce qui suit:

«c) un d'une municipalité locale ontarienne de la CCN», et

(b) en remplaçant la ligne 25, à la page 14, par ce qui suit:

«d) un d'une municipalité locale québécoise de la CCN»

Après débat, l'amendement, mis aux voix, est adopté.

L'article 54 modifié est adopté.

Sur consentement unanime, les articles 55 à 86, mis aux voix, sont adoptés.

L'article 1, mis aux voix, est adopté.

Le titre, mis aux voix, est adopté.

Le projet de loi C-65 modifié, mis aux voix par appel nominal, est adopté.

#### POUR

Eugène Bellemare  
Brenda Chamberlain

Ron Duhamel  
Ian Murray—(4)

#### CONTRE

Jean-Paul Marchand

Ken Epp—(2)

Il est ordonné—Que le président fasse rapport à la Chambre du projet de loi C-65 modifié.

À 11 h 28, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*La greffière du Comité*

Danielle Bélisle



[Texte]

## EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, February 28, 1995

[Traduction]

## TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 28 février 1995

● 1102

**The Chairman:** Order. Of course we are here to deal with Bill C-64.

I want to apprise all of you at the beginning that we have officials here this morning from Finance, Fisheries and Oceans, National Defence, and Canadian Heritage. They are here, I understand, only to answer questions if we happen to have any.

It is my understanding from both opposition parties that they don't propose to move any amendments at this time. That being the case, I think we have the luxury right off the top of moving into clause-by-clause consideration.

Mr. Bellemare.

**Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester):** I would like to add one point, to zero in on the NCC at one point, in case I missed something. When you say clause by clause, I hope one clause is on a site-specific NCC. I want to address that.

**The Chairman:** Are you familiar with that clause so you'll know when to raise it?

**Mr. Bellemare:** No. Eric will help me to find it.

**The Chairman:** Is it all right, though, if we start with clause 1?

**Mr. Bellemare:** Please.

**The Chairman:** I have been told that we have postponed clause 1, so we are on clause 2.

On clause 2

**M. Marchand (Québec—Est):** J'aimerais dire en guise d'ouverture que le Bloc québécois s'opposera à ce projet de loi. Nous aimerions proposer toute une série d'amendements, mais nous aurons sûrement l'occasion de le faire à un autre stade.

Nous nous opposons à ce projet de loi même s'il contient des éléments positifs, c'est-à-dire la réduction du nombre de personnes qui siègent à certaines commissions et autres organismes. Nous trouvons regrettable, dans le fond, que le processus de nomination n'est pas changé, c'est-à-dire que la façon dont les gens sont nommés ne soit pas plus transparente. Le système lui-même n'est donc pas changé. C'est la raison pour laquelle nous allons nous opposer à tous les articles de ce projet de loi.

● 1105

Je ne vois pas pourquoi il serait même souhaitable de l'étudier article par article, sauf si on est nettement obligés de le faire. Nous, en principe, sommes contre ce projet de loi.

Je voudrais aussi, s'il y a lieu, qu'il y ait un vote par appel nominal sur ce projet de loi. Merci.

**Le président:** La séance est ouverte. Nous sommes réunis ici pour traiter du projet de loi C-64.

J'aimerais commencer par vous signaler que nous avons parmi nous ce matin des fonctionnaires de Finances, Pêches et Océans, Défense nationale et Patrimoine Canada. Ils sont ici uniquement pour répondre à nos questions si nous en avons.

Si j'ai bien compris, les deux partis de l'opposition n'ont pas l'intention de proposer des amendements maintenant. Nous pouvons donc passer tout de suite à l'étude article par article.

Monsieur Bellemare.

**M. Bellemare (Carleton—Gloucester):** J'aimerais ajouter un point, pour parler de la CCN à un moment donné, au cas où j'ai manqué quelque chose. Lorsque vous dites article par article, j'espère qu'il y a un article sur un site précis pour la CCN. Je veux l'aborder.

**Le président:** Connaissez-vous l'article, pour que vous sachiez quand soulever la question?

**M. Bellemare:** Non. Eric m'aidera à le trouver.

**Le président:** Êtes-vous d'accord pour commencer par l'article 1?

**M. Bellemare:** S'il vous plaît.

**Le président:** On me dit que nous avons reporté l'article 1, donc nous sommes maintenant à l'article 2.

L'article 2

**Mr. Marchand (Québec—Est):** I'd like to begin by saying that the Bloc québécois is opposed to this bill. We would like to propose a series of amendments, but we will undoubtedly have the opportunity to do so at another stage.

We are opposed to this bill even if it contains some positive aspects, such as the reduction in the number of people who sit on certain boards and other organizations. Basically, we find it regrettable that the appointment process has not changed, that is, the way that people have been appointed has not been made more transparent. The system itself has not changed. That is why we are going to oppose all of the clauses in the bill.

I do not see why we would want to do a clause by clause consideration of the bill, unless we clearly have to do it. In principle, we are against this bill.

I would also like a recorded vote on this bill, if necessary. Thank you.

## [Text]

**The Chairman:** I'm sorry, Mr. Marchand. Say that again, please.

**M. Marchand:** À la fin, on aimerait qu'il y ait un vote par appel nominal.

**La greffière du Comité:** Article par article?

**M. Marchand:** Non, pour le projet de loi au complet.

**The Chairman:** For the entire bill?

**Mr. Marchand:** Yes.

**The Chairman:** But not for each clause.

**Mr. Marchand:** No.

**The Chairman:** I'm advised by the clerk that we can't proceed with clause by clause until six members are here. We have a quorum to hear the witnesses, but we do not have enough—

**M. Marchand:** Ça fait assez longtemps que vous êtes à la Chambre, monsieur Bellemare. . .

**M. Bellemare:** Ah, ne me dites pas qu'il a un sens de l'humour!

**The Chairman:** From what Mr. Marchand had to say, do our officials have anything to say? If not, I'm going to take a break for a moment. Let's just pause. I'll telephone the whip's office.

• 1107

## [Translation]

**Le président:** Je regrette, monsieur Marchand. Répétez ce que vous avez dit, s'il vous plaît.

**Mr. Marchand:** At the end, we would like a recorded vote.

**The Clerk of the Committee:** Clause by clause?

**Mr. Marchand:** No, for the entire bill.

**Le président:** Pour le projet de loi au complet?

**M. Marchand:** Oui.

**Le président:** Mais non pas pour chaque article.

**M. Marchand:** Non.

**Le président:** La greffière me dit que nous ne pourrions pas entreprendre l'étude article par article sans qu'il y ait six membres du comité présents. Le quorum est atteint pour écouter les témoins, mais nous n'avons pas assez. . .

**Mr. Marchand:** You have been in the House long enough, Mr. Bellemare. . .

**Mr. Bellemare:** Oh, don't tell me he has a sense of humour!

**Le président:** Est-ce que nos fonctionnaires ont quelque chose à dire au sujet de ce que M. Marchand a dit? Si non, je vais suspendre la séance pendant quelques instants. Prenons une pause. Je vais téléphoner au bureau du whip.

• 1111

**The Chairman:** Okay, colleagues. We have enough bodies, so we're going directly to the clauses of the bill.

Clauses 2 to 13 inclusive agreed to on division

Clause 14 agreed to

**The Chairman:** Is there any way we can do these in one big bunch? Is it by unanimous consent? I understand—

**Mr. Bellemare:** Mr. Chairman—

**The Chairman:** Yes, I know. Is it clause 54 for you?

**Mr. Bellemare:** Yes, sir.

**The Chairman:** I know that Mr. Bellemare wants an amendment to clause 54. Could I ask whether clauses 15 to 53 inclusive carry with unanimous consent?

**Mr. Marchand:** On division.

**The Chairman:** I need unanimous consent to have them dealt with in one bunch. Can those clauses carry on division?

**Mr. Duhamel (St. Boniface):** There are two issues here: whether or not we can consent unanimously to use that process, and second, how the vote will be recorded.

**Le président:** Bon, chers collègues, nous avons la participation qu'il nous faut, alors nous passons directement à l'examen des articles du projet de loi.

Les articles 2 à 13 inclusivement sont adoptés à la majorité des voix

L'article 14 est adopté

**Le président:** Pouvons-nous adopter les autres en bloc? Avons-nous le consentement unanime? Je crois savoir. . .

**M. Bellemare:** Monsieur le président. . .

**Le président:** Oui, je sais. C'est l'article 54 qui vous intéresse?

**M. Bellemare:** Oui, monsieur.

**Le président:** Je sais que M. Bellemare veut proposer un amendement à l'article 54. Les articles 15 à 53 inclusivement sont-ils adoptés à l'unanimité?

**M. Marchand:** Avec dissidence.

**Le président:** Il nous faut le consentement unanime pour les adopter en bloc. Ces articles peuvent-ils être adoptés à la majorité des voix?

**M. Duhamel (Saint-Boniface):** Il y a deux questions ici: la première est de savoir si nous pouvons procéder par consentement unanime et l'autre de savoir comment le vote sera inscrit.



[Texte]

**The Chairman:** The first question is if we can proceed with unanimous consent to deal with clauses 15 to 53 inclusively. Do I have unanimous consent for that?

**Some hon. members:** Agreed.

Clauses 15 to 53 inclusive agreed to on division

**The Chairman:** It's sort of in the spirit of the budget—efficiency, leadership, making government right, getting government right.

On clause 54

**Mr. Bellemare:** I have concerns about clause 54 regarding the National Capital Commission. It states here that there would be two members on the board of the NCC from the city of Ottawa, and one from the city of Hull. I have a problem with proposed paragraphs 3(4)(c) and 3(4)(d). In (c) it says "one from a local municipality in Ontario, other than the city of Ottawa". The second problem is "one from a local municipality in Quebec,"—"Quebec" with an accent *aigu*, by the way—"other than the City of Hull".

I go back to proposed paragraph 3(4)(c), in Ontario. I would challenge anyone here to tell me that this does not mean you could appoint someone from Windsor, Chatham, North Bay, Hearst or wherever. It is a local municipality as opposed to a regional municipality. A local municipality could be Sudbury; a regional municipality could be the Regional Municipality of Ottawa-Carleton, for example.

• 1115

In the case of the Montreal area, you have quite a number of municipalities, but you would have the CUM, Communauté urbaine de Montréal, which means all of them.

**The Chairman:** Do you want it more explicit, Mr. Bellemare?

**Mr. Bellemare:** I called the chairman of the NCC. He tells me that he's put it in writing through the secretary to the commission that this means a local municipality in the National Capital Region. This is what it means. He refers to definitions given by one Prime Minister, Pierre Trudeau, and then he refers to

la Loi sur la Capitale nationale, S.R., chapitre N-4, qui définit à l'article 2 une municipalité locale comme une municipalité située en tout ou en partie dans la région de la Capitale nationale. Je répète: une municipalité située en tout ou en partie dans la région de la Capitale nationale.

Henceforth, to make that very clear, I would want to add, Mr. Chairman, in proposed paragraph 3(4)(c): "one from a local NCR municipality in Ontario, other than the city of Ottawa;" NCR is the abbreviation for National Capital Region.

The very same would be done *dans la province de Québec*: "one from a local NCR municipality in Quebec," So you would choose between Hull, Gatineau or Aylmer, but you wouldn't go and pick La Sarre or Rimouski to be represented in the National Capital Region.

[Traduction]

**Le président:** La première question est de savoir si nous pouvons adopter les articles 15 à 53 inclusivement par consentement unanime. Avons-nous le consentement unanime pour adopter ces articles?

**Des voix:** D'accord.

Les articles 15 à 53 inclusivement sont adoptés avec dissidence

**Le président:** Nous respectons en quelque sorte l'esprit du budget, qui vise à l'efficacité, au leadership et à repenser le rôle de l'État.

Débat sur l'article 54

**M. Bellemare:** J'ai des inquiétudes en ce qui concerne l'article 54 relatif à la Commission de la capitale nationale. Il est précisé dans cet article que la commission comprend deux commissaires de la ville de Ottawa et un de la ville de Hull. Ce sont les alinéas 3(4)c) et 3(4)d) qui font problème à mon avis. L'alinéa c) dispose que la commission comprend un commissaire «d'une municipalité locale ontarienne autre que la ville d'Ottawa». Je m'inquiète également de l'autre alinéa qui dispose que la Commission doit comprendre un commissaire «d'une municipalité locale québécoise autre que la ville de Hull».

Si nous revenons à l'alinéa 3(4)c), concernant la municipalité locale ontarienne, je mets tout le monde au défi de montrer qu'on ne pourrait pas nommer un commissaire de Windsor, de Chatham, de North Bay, de Hearst ou de quelque autre localité ontarienne. Il est question d'une municipalité, non pas régionale, mais locale. Ainsi, Sudbury serait considérée comme une municipalité locale, tandis que la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton serait considérée comme une municipalité régionale.

Dans le cas de Montréal, la région comprend un grand nombre de municipalités, mais la CUM, ou Communauté urbaine de Montréal, comprend toutes ces municipalités.

**Le président:** Pourriez-vous être plus explicite, monsieur Bellemare?

**M. Bellemare:** J'ai appelé le président de la CCN, qui me dit qu'il a fait savoir par écrit, par l'entremise du secrétaire de la commission, que «municipalité locale» s'entend d'une municipalité locale dans la région de la capitale nationale. Il se reporte aux définitions données par le premier ministre Pierre Trudeau, puis il évoque.

The National Capital Act, R.S.C., chapter N-4, which provides in section 2 that a local municipality is a municipality wholly or partly within the National Capital Region. I repeat: a municipality wholly or partly within the National Capital Region.

Ainsi, pour que ce soit très clair, je voudrais, monsieur le président, que l'alinéa 3(4)c) soit libellé en ces termes: «un d'une municipalité locale ontarienne de la RCN autre que la ville d'Ottawa»; la RCN est l'abréviation qui désigne la région de la capitale nationale.

On ferait de même pour la province de Québec: «un d'une municipalité locale québécoise de la RCN». On pourrait donc choisir entre Hull, Gatineau et Aylmer, mais on ne pourrait pas aller nommer un commissaire de La Sarre ou de Rimouski pour représenter la région de la capitale nationale.

[Text]

**The Chairman:** Mr. Duhamel has something. I'm just wondering about something, Mr. Bellemare. You're using the National Capital Region as an adjective. Would it make more sense in proposed paragraph 3(4)(c), for example, to have it read: "one from a local municipality in the National Capital Region of Ontario, other than the city of Ottawa"?

**Mr. Bellemare:** Yes, I would accept that easily.

**The Chairman:** Then what about: "one from a local municipality in the National Capital Region of Quebec, other than the city of Hull"?

**Mr. Bellemare:** Yes.

**The Chairman:** All right.

**Mr. Duhamel:** I have just a question of clarification. I'm assuming that what's been proposed by Mr. Bellemare is not different from what the intent was. It's just bringing additional precision.

**Mr. Bellemare:** That's right, Mr. Chairman. To follow up on the good comments of my colleague, I would like to submit for the record of the committee the three pages of material that were sent to me by the chairperson of the *Commission de la capitale nationale*, the National Capital Commission, to support my views on proposed paragraphs 3(4)(c) and 3(4)(d). I would like to have a copy back.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Bellemare.

Before I turn to Mr. Epp, do I have any comments from the officials?

**Ms Dorothy Franklin (Director, Minister's Portfolio, Financial Management, Department of Canadian Heritage):** Yes. Look at the National Capital Act specifically concerning its interpretation in section 2. A local municipality is defined in the following way;

"local municipality" means a municipality wholly or partly within the National Capital Region;

The National Capital Region is defined in a schedule to the legislation. I presume this may be what you've received from the NCC chairman, Mr. Bellemare. The description of the National Capital Region makes it very clear that we're capturing the local element here. So it might be redundant to add further clarification to the definition already in the legislation.

**The Chairman:** Even if it were redundant, what would it matter to satisfy the concerns of Mr. Bellemare? If we were to reword sections 3(4)(c) and 3(4)(d) the way he's suggested, does that come into any particular cost?

**Ms Franklin:** I don't believe so. I'm not a lawyer, so I could not pronounce. I'm just suggesting I wonder whether it's necessary, because "local municipality" is defined as meaning within or partly within the National Capital Region. I just wanted to draw that to your attention.

[Translation]

**Le président:** M. Duhamel a quelque chose à dire. Je me demande, monsieur Bellemare, s'il ne vaudrait pas mieux libeller l'alinéa 3(4)c) en ces termes: «un d'une municipalité locale ontarienne de la région de la capitale nationale autre que la ville d'Ottawa».

**M. Bellemare:** Oui, j'accepterais volontiers ce libellé.

**Le président:** De même, on pourrait dire: «un d'une municipalité locale québécoise de la région de la capitale nationale autre que la ville de Hull»?

**M. Bellemare:** Oui.

**Le président:** Très bien.

**M. Duhamel:** Je voudrais obtenir un éclaircissement. Je suppose que ce que propose M. Bellemare ne diffère pas de ce qui est l'intention du législateur. L'amendement qu'il propose vise uniquement à apporter plus de précision.

**M. Bellemare:** C'est juste, monsieur le président. Pour faire suite aux excellentes observations de mes collègues, je tiens à soumettre au comité, pour qu'il soit annexé au compte rendu, le document de trois pages que m'a envoyé le président du conseil d'administration de la Commission de la capitale nationale, afin d'appuyer ce que je dis au sujet des alinéas 3(4)c) et d) du projet de loi. Je voudrais qu'on m'en remette une copie.

**Le président:** Merci, monsieur Bellemare.

Avant que je ne cède la parole à M. Epp, les représentants du ministère ont-ils quelque chose à ajouter?

**Mme Dorothy Franklin (directrice, Portefeuille du ministre, Gestion financière, ministère du Patrimoine canadien):** Oui, j'ai quelque chose à ajouter. Si vous vous reportez à l'article 2 de la Loi sur la capitale nationale, vous pouvez constater qu'on y donne la définition suivante de ce qu'il faut entendre par «municipalité locale»:

«municipalité locale» Municipalité située, en tout ou en partie, dans la région de la capitale nationale.

La région de la capitale nationale se trouve définie dans une annexe de la loi. Je suppose que c'est peut-être là le document que vous avez reçu du président du conseil d'administration de la CCN, monsieur Bellemare. Dans cette description de la région de la capitale nationale, il est très clair qu'il s'agit d'une représentation locale. Il serait peut-être redondant d'apporter une précision à la définition qui se trouve déjà dans la loi.

**Le président:** Même si c'était redondant, ne pourrions-nous pas l'inclure pour répondre aux préoccupations de M. Bellemare? Le fait de reformuler les alinéas 3(4)c) et d) comme il le propose entraînerait-il des frais?

• 1120

**Mme Franklin:** Je ne crois pas, mais comme je ne suis pas avocate, je n'ose pas me prononcer. Je me demande simplement s'il est nécessaire d'apporter cette précision puisque, aux termes de la loi, le terme «municipalité locale» s'entend d'une municipalité située en tout ou en partie dans la région de la capitale nationale. Je voulais simplement attirer votre attention là-dessus.



[Texte]

**Mr. Marchand:** Efficiency would be opposed to redundancy.

**Mr. Bellemare:** I may terminate this discussion. Redundancy or not, I think in law one has to be clear. If one has to jump and bunny-hop between different laws and hire lawyers, my friends from the Reform will agree this would be more than redundancy, it would be a costly event, if you had to have lawyers to go through a variety of laws just to answer any challenge you may have.

The challenge will come here, I may say, when you have different governments coming in and out, in and out, all the time, and then there has to be an appointment. Someone could read that an appointment from a local municipality in Ontario... depending on who is recommending appointments and who are the decision-makers, you could have some political interference here. The appointment is made for some local municipality in Ontario, and another one from some local municipality in Quebec...

I want to make it clear in this law. What I recommend is not a contradiction but a clarification. It is not a redundancy per se, because it's very short: "NCR". That's very clear. The common person off the street and the lawyer will understand what the intent is. It is the same as in the document I presented to you, and it's the same information as that person gave you from Heritage Canada.

**Mr. Marchand:** But saying it a second time to make it clear doesn't make it any clearer when it's clear the first time it's said.

**Mr. Epp (Elk Island):** In my view there's already ample representation on this board from people who are spending the money. If anything ought to be questioned, it's whether there's ample representation from those who are paying the money into it. I'm thinking particularly of areas that are more than 100 miles away from Ottawa. They have very little say in how this money is spent, because they're under-represented on this committee.

**Mr. Bellemare:** A very good point, Mr. Chair, and I'd like to respond to it.

Every province is represented. The number of the committee is changing from 25ish to 15ish. They have cut quite a large number. But because the immediate impact is on the capital and you get into definitions of the National Capital Region, they give assurance that a certain representation will be from the National Capital Region. But every province is represented, across Canada, and the territories.

**Mr. Epp:** But it's more heavily represented by those who are spending the money than it is by those who are contributing the money. That is true.

**Mr. Bellemare:** No. I don't understand what you're saying.

**Mr. Duhamel:** I think we're getting into another issue, with all due respect. I think Mr. Epp is questioning whether or not the representation is appropriate. The issue we were discussing is whether or not the wording used in the current recommendation for representation cannot be improved by bringing additional precision to it. Those are two separate issues, unless I'm really not with it at all. We need to consider both separately, if we're going to consider both.

[Traduction]

**M. Marchand:** Il nous faudrait choisir entre l'efficience et la redondance.

**M. Bellemare:** Permettez-moi de clore la discussion. Peu importe qu'elle soit redondante, je crois que la loi doit être claire. S'il faut se promener d'une loi à l'autre et embaucher des avocats, je suis sûr que mes collègues du Parti réformiste trouveraient que ce serait, non seulement redondant, mais coûteux que de retenir les services d'avocats qui seraient obligés de consulter une multitude de lois pour répondre aux éventuelles contestations.

Ces contestations sont inévitables, selon moi, quand les gouvernements se succèdent et que des nominations doivent ensuite être faites. Quelqu'un pourrait interpréter la disposition de manière à considérer qu'un commissaire d'une municipalité locale ontarienne... il n'est pas impossible que, parmi ceux qui recommandent les noms de candidats ou qui prennent les décisions, il y ait une certaine ingérence politique. Un commissaire doit être nommé d'une municipalité locale ontarienne et un autre d'une municipalité locale québécoise...

Je veux que ce soit clair dans la loi. Le résultat serait, non pas une contradiction, mais une précision supplémentaire. L'ajout proposé n'est pas redondant en tant que tel, parce qu'il est très court: «de la RCN». C'est très clair. Le profane et l'avocat comprendront quelle est l'intention. L'intention est la même que celle qu'on trouve dans le document que je vous ai soumis, et elle correspond à ce que vous a dit cette personne de Patrimoine Canada.

**M. Marchand:** Si la chose est claire au départ, elle ne devient pas plus claire du fait de la répéter.

**M. Epp (Elk Island):** À mon avis, ceux qui dépensent l'argent sont déjà très bien représentés à la commission. Il faudrait plutôt s'interroger sur la représentation de ceux qui financent les activités de la commission. Je songe en particulier aux localités qui sont à plus de 100 milles d'Ottawa. Elles n'ont que peu de choses à dire dans la façon dont les fonds sont dépensés, puisqu'elles sont sous-représentées à la commission.

**M. Bellemare:** Excellente observation, monsieur le président, à laquelle je voudrais répondre.

Toutes les provinces sont représentées. Le nombre de commissaires est ramené d'environ 25 à environ 15. Il s'agit d'une réduction considérable. Cependant, étant donné l'incidence directe sur la capitale et les définitions relatives à la région de la capitale nationale, on a l'assurance d'une certaine représentation de la région de la capitale nationale. Mais toutes les provinces canadiennes sont représentées, de même que les territoires.

**M. Epp:** Ceux qui dépensent les fonds sont toutefois mieux représentés que ceux qui financent les activités de la commission. Cela ne fait aucun doute.

**M. Bellemare:** Non. Je ne comprends pas ce que vous dites.

**M. Duhamel:** Sauf le respect que je vous dois, il me semble que nous nous engageons dans un autre débat. Je crois que M. Epp se demande si tel groupe est suffisamment bien représenté. La question dont nous discutons est de savoir si le libellé actuel du projet de loi en ce qui concerne la représentation ne pourrait pas être amélioré par une précision supplémentaire. Il s'agit de deux questions distinctes, selon moi, à moins que je n'ai vraiment rien compris. Nous devons les examiner séparément, si tant est que nous voulons examiner ces deux questions.

## [Text]

**The Chairman:** Let's take Mr. Epp's comment as an observation. Right now we're dealing with a possible amendment. I understand Mr. Bellemare would like to have a change in the wording. Some people here, I gather, feel there is no need for a change, because what we're talking about is an amendment to the National Capital Act anyway.

So do you want to move an amendment, Mr. Bellemare, or do you feel clarity is—

**Mr. Bellemare:** For the sake of the clarity of this particular clause, I would want to add the initials for the National Capital Region, NCR, in paragraphs (c) and (d)—for the sake of clarification and to prevent problems down the road.

**The Chairman:** How would you want it to read, Mr. Bellemare? Paragraph (c) would read what—"one from a local NCR municipality in Ontario, other than the city of Ottawa"?

**Mr. Bellemare:** Correct.

**The Chairman:** And paragraph (d) would read "one from a local NCR municipality in Quebec, other than the city of Hull"?

**Mr. Bellemare:** Correct.

Amendment agreed to

## [Translation]

**Le président:** Considérons simplement ce que vient de dire M. Epp comme une observation. Pour l'instant, nous discutons d'un amendement qui pourrait être apporté au projet de loi. Je crois savoir que M. Bellemare veut modifier le libellé. Si j'ai bien compris, certains des participants estiment qu'il n'est pas nécessaire de modifier le libellé, puisqu'il s'agit d'un amendement à la Loi sur la capitale nationale.

Alors, voulez-vous proposer un amendement, monsieur Bellemare, ou croyez-vous que le principe de la clarté est. . .

**M. Bellemare:** Par souci de clarté, je voudrais qu'on ajoute «de la RCN», c'est-à-dire de la région de la capitale nationale, aux alinéas c) et d)—je tiens à ce qu'on apporte cette précision afin d'éviter des problèmes éventuels.

**Le président:** Quelle formulation proposez-vous exactement, monsieur Bellemare? Vous voulez que le libellé de l'alinéa c) soit le suivant: «un d'une municipalité locale ontarienne de la RCN autre que la ville d'Ottawa?»

**M. Bellemare:** C'est bien ça.

**Le président:** Et le libellé de l'alinéa d) serait le suivant: «un d'une municipalité locale québécoise de la RCN autre que la ville de Hull?»

**M. Bellemare:** C'est cela.

L'amendement est adopté

• 1125

**Mr. Epp:** I would like a clarification. When it says here that there are eight from Canada generally, it doesn't in any way indicate that each province will be represented. Is that representation elsewhere in the legislation?

**The Chairman:** Could I get an answer from one of the officials?

**Ms Franklin:** Yes. Previously, when the board was much larger than it is proposed to be, there was in fact a representative from each province of Canada. The reduction by five members will occur through a reduction in paragraph (e); that is, the members from Canada generally. So the regional representation can be maintained, yes, although there will be fewer—

**Mr. Epp:** It can be, but it doesn't have to be.

**Ms Franklin:** There will not be a representative from each province. That's correct.

**Mr. Epp:** That's correct. I rest my case, Mr. Chairman.

**Mr. Bellemare:** Simple arithmetic says that if you have two provinces out of ten, that leaves eight to choose from.

**Mr. Epp:** Yes, but it doesn't say in here that you can't have—

**Mr. Duhamel:** Eight from Alberta.

**M. Epp:** Je voudrais obtenir un éclaircissement. On dit ici que huit commissaires sont nommés d'un lieu au Canada, mais on ne dit aucunement que chaque province sera représentée. Cette représentation est-elle assurée par une autre disposition du projet de loi?

**Le président:** Les fonctionnaires pourraient-ils répondre à cette question?

**Mme Franklin:** Oui. Auparavant, quand la commission était plus nombreuse qu'elle ne le sera aux termes du projet de loi, il y avait effectivement un commissaire de chacune des provinces canadiennes. Le nombre de commissaires sera réduit de cinq en conséquence de l'alinéa e), qui prévoit la nomination de commissaires de divers lieux du Canada. La représentation régionale peut donc être conservée, mais il y aura moins. . .

**M. Epp:** Elle pourra être conservée, mais elle ne le sera pas nécessairement.

**Mme Franklin:** Il n'y aura pas de commissaires pour chacune des provinces. Vous avez raison.

**M. Epp:** C'est juste. Ai-je besoin d'en dire plus, monsieur le président?

**M. Bellemare:** Un simple calcul arithmétique suffit à démontrer que, si on enlève deux provinces sur dix, il en reste huit parmi lesquelles choisir les commissaires.

**M. Epp:** Oui, mais on ne dit pas ici qu'on ne pourrait pas en avoir. . .

**M. Duhamel:** Huit de l'Alberta.



## [Texte]

**Mr. Epp:** Well, okay, eight from Alberta. That is unlikely.

**Mr. Duhamel:** No, but as an example that's the point you were making.

**The Chairman:** I'm quite sure that if we ever have an Alberta government in Ottawa, it will be eight from Alberta. Right?

**Mr. Epp:** We'll be moving the capital to Edmonton.

**The Chairman:** I'm quite sure.

Clause 54 as amended agreed to on division

**The Chairman:** I want unanimous consent to deal with clauses 55 to 86 inclusively. Do I have that?

**Some hon. members:** Agreed.

Clauses 55 to 86 inclusive agreed to on division

Clause 1 agreed to on division

**The Chairman:** Shall the title carry?

Is even the title going to carry on division, Mr. Marchand, or can we at least get unanimous consent on it?

**Mr. Marchand:** On division.

**Mr. Epp:** On division. It should be the smoke and mirrors act.

**The Chairman:** The title carries on division.

Shall the bill as amended carry on division?

**Mr. Marchand:** It would be better if we had *un vote par appel nominal*. What is that in English? A recorded vote.

**The Chairman:** You want a recorded vote?

**Mr. Marchand:** Yes.

**The Chairman:** Okay, this is on the bill itself as amended.

The clerk having called the names, I declare that the bill carries, four to two.

Shall I report the bill as amended to the House?

**Some hon. members:** Agreed.

**Mr. Marchand:** We don't have much choice.

**The Chairman:** So there's unanimity there.

I thank the officials for coming. We didn't put you to work very much, but that's fine.

This meeting stands adjourned.

## [Traduction]

**M. Epp:** Bon, d'accord, huit de l'Alberta. C'est peu probable.

**M. Duhamel:** En effet, mais cela illustre votre propos.

**Le président:** Je suis sûr et certain que, si jamais nous avons un gouvernement albertain au pouvoir à Ottawa, il y aura huit commissaires de l'Alberta. N'est-ce pas?

**M. Epp:** Et nous déménagerons la capitale à Edmonton.

**Le président:** Cela ne fait aucun doute.

L'article 54 modifié est adopté à la majorité des voix

**Le président:** Je demande le consentement unanime pour l'adoption des articles 55 à 86 inclusivement. Ai-je le consentement unanime?

**Des voix:** D'accord.

Les articles 55 à 86 inclusivement sont adoptés à la majorité des voix

L'article 1 est adopté à la majorité des voix

**Le président:** Le titre est-il adopté?

Faut-il qu'il y ait dissidence même pour l'adoption du titre, monsieur Marchand, ou pouvons-nous au moins obtenir le consentement unanime là-dessus?

**M. Marchand:** Avec dissidence.

**M. Epp:** Avec dissidence. Il faudrait plutôt parler de loi sur la fumisterie.

**Le président:** Le titre est adopté à la majorité des voix.

Le projet de loi est-il adopté tel que modifié?

**M. Marchand:** Il vaudrait mieux que nous ayons un vote par appel nominal. Comment dit-on cela en anglais? *Recorded vote*.

**Le président:** Vous voulez un vote par appel nominal?

**M. Marchand:** Oui.

**Le président:** Le vote porte donc sur le projet de loi tel que modifié.

La greffière ayant procédé à l'appel nominal, je déclare le projet de loi adopté, quatre contre deux.

Dois-je faire rapport du projet de loi tel que modifié à la Chambre?

**Des voix:** D'accord.

**M. Marchand:** Nous n'avons guère d'autre choix.

**Le président:** C'est donc unanime.

Je remercie les fonctionnaires de leur présence. Nous ne vous avons pas fait beaucoup travailler, mais c'est très bien ainsi.

La séance est levée.

**MAIL  POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

**Lettermail**

**Poste — lettre**

**8801320  
OTTAWA**

*If undelivered, return COVER ONLY to:*

Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré-Cœur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*

*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*

Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

**WITNESS**

*From Canadian Heritage:*

Dorothy Franklin, Director, Minister's Portfolio.

**TÉMOIN**

*Du Patrimoine canadien:*

Dorothy Franklin, directrice, Portefeuille du Ministre.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper, summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



C41  
XC 59  
555

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 35

Tuesday, March 14, 1995

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 35

Le mardi 14 mars 1995

Président: John Harvard

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Government Operations

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Opérations gouvernementales

### RESPECTING:

In accordance with Standing Order 81(7), Briefing meeting on Main Estimates 1995-96 and on the Expenditure Management System of the Government of Canada

### CONCERNANT:

Conformément à l'article 81(7) du Règlement, séance d'information sur le Budget des dépenses principal 1995-1996 et sur le système de gestion des dépenses du gouvernement du Canada

### WITNESS:

(See back cover)

### TÉMOIN:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairperson:* John Harvard

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* John Harvard

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Danielle Bélisle



## ORDERS OF REFERENCES

*Extract from the Journals of the House of Commons of Tuesday, February 28, 1995*

Pursuant to Standing Order 81(6), Mr. Eggleton (President of the Treasury Board), seconded by Mr. Gagliano (Secretary of State (Parliamentary Affairs) and Deputy Leader of the Government in the House of Commons), moved,—That the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996, be referred to the several Standing Committees of the House as follows:

**To the Standing Committee on Government Operations**

Canadian Heritage, Vote 140.

Governor General, Vote 1.

Parliament, Vote 1.

Privy Council, Votes 1, 5, 10 and 35.

Public Works and Government Services, Votes 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 and 40.

Treasury Board, Votes 1, 5, 10 and 15.

*Extract from the Journals of the House of Commons of Wednesday, March 1, 1995*

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 64th Report of the Committee, which was as follows:

Pursuant to Standing Order 104, the Committee recommends that the following Member be added to the list of Associate Members of the Standing Committee on Government Operations:

**Williams**

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 40, which includes this Report*) was tabled.

*Extract from the Journals of the House of Commons of Wednesday, March 1, 1995*

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. McCormick (Hastings—Frontenac—Lennox and Addington), moved,—That the 64th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

## ORDRES DE RENVOI

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mardi 28 février 1995*

Conformément à l'article 81(6) du Règlement, M. Eggleton (président du Conseil du Trésor), appuyé par M. Gagliano (secrétaire d'État (Affaires parlementaires) et leader adjoint du gouvernement à la Chambre des communes), propose,—Que le Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996, soit renvoyé aux divers comités permanents de la Chambre, comme suit:

**Au Comité permanent des opérations gouvernementales**

Patrimoine canadien, crédit 140.

Gouverneur général, crédit 1.

Parlement, crédit 1.

Conseil privé, crédits 1, 5, 10 et 35.

Travaux publics et Services gouvernementaux, crédits 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 et 40.

Conseil du Trésor, crédits 1, 5, 10 et 15.

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mercredi 1<sup>er</sup> mars 1995*

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 64<sup>e</sup> rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Conformément au mandat que lui confère l'article 104 du Règlement, le Comité recommande que le député dont le nom suit s'ajoute à la liste des membres associés du Comité permanent des opérations gouvernementales:

**Williams**

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicule n<sup>o</sup> 40, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mercredi 1<sup>er</sup> mars 1995*

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. McCormick (Hastings—Frontenac—Lennox and Addington), propose,—Que le 64<sup>e</sup> rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

The question was put on the motion and it was agreed to.

La motion, mise aux voix, est agréée.

*ATTEST*

*ATTESTÉ*

*Le Greffier de la Chambre des communes*

ROBERT MARLEAU

*Clerk of the House of Commons*



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

TUESDAY, MARCH 14, 1995

(40)

*[Text]*

The Standing Committee on Government Operations met at 11:10 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Vice-Chair, Eugène Bellemare, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Jean-Paul Marchand and Ian Murray.

*Acting Member present:* René Laurin for Gérard Asselin.

*Associate Member present:* John Williams.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Treasury Board Secretariat:* Dennis Kam, Director, Estimates Division, Expenditure Management Sector, Program Branch and Tom Hopwood, Project Leader, Reform of the Estimates, Expenditure Management Sector, Program Branch.

In accordance with Standing Order 81(7), the Committee undertook a briefing session on Main Estimates 1995-96 and on the Expenditure Management System of the Government of Canada.

Dennis Kam, made an opening statement and answered questions.

At 12:19 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Marie Louise Paradis

Committee Clerk

**PROCÈS-VERBAL**

LE MARDI 14 MARS 1995

(40)

*[Traduction]*

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 10, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Eugène Bellemare (*vice-président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Jean-Paul Marchand et Ian Murray.

*Membre suppléant présent:* René Laurin pour Gérard Asselin.

*Membre associé présent:* John Williams.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* Dennis Kam, directeur, Division des prévisions budgétaires, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des programmes et Tom Hopwood, responsable du Projet, Réforme du Budget des dépenses, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des programmes.

Conformément à l'article 81(7) du Règlement, le Comité entreprend une séance d'information sur le budget principal des dépenses de 1995-1996 et sur le système de gestion des dépenses du gouvernement du Canada.

Dennis Kam fait une déclaration et répond aux questions.

À 12 h 19, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Greffière de comité*

Marie Louise Paradis

[Text]

**EVIDENCE**

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, March 14, 1995

[Translation]

**TÉMOIGNAGES**

[Enregistrement électronique]

Le mardi 14 mars 1995

• 1115

**Le vice-président (M. Bellemare):** À l'ordre! Membres du Comité, pour la réunion d'aujourd'hui, nous avons comme témoins des fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor. Représentant la Division des prévisions budgétaires, nous avons M. Dennis Kam, Secteur de la gestion des dépenses. Nous avons aussi M. Tom Hopwood, responsable du Projet, Réforme du Budget des dépenses, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des programmes.

Could we perhaps begin with the main estimates, part III. In the last years we have been discussing at the public accounts committee with the Auditor General and we have invited Treasury Board to be part of those discussions on simplifying the part IIIs so they will be understandable. The wordsmiths in the last years have gone in every which direction. It would appear to disorient any reader of that book.

Three years ago I personally hired a consulting firm made up of former senior civil servants who wrote those books, who, with great glee and joy and laughter, told me how the books were written. I found it very offensive. They explained to me how it is written, how it is presented, and it is really complicated for even the most learned of the public servants.

I brought this to the attention of the public accounts committee, which did meet.

The Auditor General was supposed to simplify his report, and I understand that it has been simplified to the point where it's understandable. Research still needs to be done when you read it. It's not a novel; it's not an easy book to read.

I wonder if Treasury Board, which gives directives, has shown an example of what a true part III estimate should look like so that it is easily readable, comprehensible, and any layman could take a look at it and ask questions from the information, rather than what it all means. Have you done that?

**Mr. Dennis Kam (Director, Estimates Division, Expenditure Management Sector, Program Branch, Treasury Board Secretariat):** No, Mr. Chairman, we haven't developed a prototype, so to speak, that we could use as a sample, because in part it is not clear to us, I guess, what would be a useful prototype for members of Parliament.

We are in fact, though, launching a major project on reform of the estimates, to look at all parts of the estimates. In fact, my colleague Mr. Tom Hopwood, who has been loaned to us from the Auditor General, is working with us to reform the estimates. Basically, that's a commitment that was made as part of the new expenditure management system, that we will look at the ways of improving the information that we provide to Parliament and the performance information contained therein.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Order please! Colleagues, our witnesses today are officials from the Treasury Board Secretariat. We have, both from the Expenditure Management Sector, Program Branch, Mr. Dennis Kam, Estimates Division, and Mr. Tom Hopwood, Project Leader, Reform of the Estimates.

Nous pourrions peut-être commencer par la partie III du budget des dépenses principal. Au cours des années passées, nous en avons discuté au Comité des comptes publics avec le vérificateur général et avons invité les responsables du Conseil du Trésor à participer aux discussions en vue de simplifier les parties III pour qu'elles soient plus faciles à comprendre. Ces dernières années, ces documents étaient rédigés un peu n'importe comment et le lecteur s'y perdait facilement.

Il y a trois ans, j'ai engagé personnellement une entreprise de consultants composée d'anciens hauts fonctionnaires qui rédigeaient ces documents et qui ont pris un malin plaisir à me raconter comment ils étaient écrits. Cela m'a beaucoup choqué. Ils m'ont expliqué comment on prépare le budget des dépenses, comment il est présenté, et c'est très difficile à comprendre même pour le plus érudit des fonctionnaires.

J'ai porté ces faits à l'attention du Comité des comptes publics, qui a siégé pour étudier la question.

Le vérificateur général était censé simplifier son rapport et, sauf erreur, ce rapport a été suffisamment simplifié pour être plus compréhensible. Il faut toutefois encore faire des recherches lorsqu'on lit son rapport. Ce n'est ni un roman ni un ouvrage facile à lire.

Je me demande si le Conseil du Trésor, qui donne des directives, a donné un exemple de la forme que pourrait prendre la partie III du budget des dépenses pour être plus facile à lire, compréhensible et à la portée du profane, lequel pourrait poser des questions à partir des renseignements fournis au lieu d'essayer de tout comprendre. L'avez-vous fait?

**M. Dennis Kam (directeur, Division des prévisions budgétaires, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des programmes, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Non, monsieur le président, nous n'avons pas préparé de modèle, si je puis dire, que nous pourrions utiliser, car nous n'avons pas bien compris ce qui constituerait un modèle utile à consulter par les députés.

En fait, nous avons entrepris un vaste projet de réforme du budget des dépenses, portant sur tous les éléments de celui-ci. En fait, mon collègue M. Tom Hopwood, qui nous été prêté par le Bureau du vérificateur général, travaille à nos côtés à cette réforme du budget des dépenses. C'est en un mot un engagement qui a été pris dans le cadre du nouveau système de gestion des dépenses, à savoir envisager des moyens d'améliorer les renseignements fournis au Parlement et les indicateurs de rendement qui s'y trouvent.



[Texte]

Members might be aware that regarding the current form of the estimates in terms of the part II document, which was traditionally the blue book, basically that structure and content were agreed to in the early 1970s and have not changed since the 1970s. The three-part structure of the estimates, parts I, II, and III, was agreed to with Parliament in early 1980, so it has been in place for about 14 years.

We thought it was time—and as you pointed out, the Auditor General has strongly encouraged us—to reconsider the current structure and content of the estimates, and we are launching that.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** But that hasn't been done yet?

**Mr. Kam:** No. We are starting informally to engage some members of Parliament who have expressed an interest. We're welcoming all commentary from members of Parliament on this, and we're hoping to engage more formally some of the committees of Parliament, starting in the late fall. You have heard that we've interviewed Mr. Milliken, for example, Senator Stewart, and a few other members of Parliament, just to get their informal reactions. We are also talking to academics and some other practitioners in the field who have long experience with the estimates, for their views.

• 1120

So the intent is very much to have a new version of the estimates by 1997-98. As I say, it will involve extensive consultation with Parliament to work that through.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Could there be a gradual metamorphosis towards 1998? Or through this full Parliament will we look at books that are extremely difficult to read?

**Mr. Kam:** In our guidelines to departments we have provided them with greater opportunity to innovate, to make changes they feel are more conducive to an understanding by the committees they deal with. Some departments have done that. You mentioned the Auditor General, but the Department of Transport has also produced a somewhat different part III. The Department of Agriculture introduced some innovations this year in its presentation of part IIIs. There are fewer strictures on departments now in developing their part IIIs. We expect them to interact with their committees and to try to respond to the interests and direction provided by the committees.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** So you would like to make a presentation now on what you're doing with part IIIs?

**Mr. Kam:** No, not on part IIIs. In my understanding, I was invited here to do two things: to provide you with an overview of the estimates—

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Right.

[Traduction]

Les députés savent peut-être que, en ce qui a trait à l'actuelle partie II du budget des dépenses, que l'on appelait traditionnellement le livre bleu, la structure et le contenu de ce document remontent au début des années soixante-dix et n'ont pas changé depuis. Les trois volets du budget des dépenses, c'est-à-dire les parties I, II et III, ont été adoptés par le Parlement au début des années quatre-vingt, et cette structure est donc en place depuis environ 14 ans.

Nous avons estimé que le moment était venu—sur la vive recommandation du vérificateur général, comme vous l'avez signalé—de réviser la structure et le contenu actuels du budget des dépenses, et nous nous sommes lancés dans ce projet.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Cela n'a toutefois pas encore été fait?

**M. Kam:** Non. Nous commençons officieusement à retenir les services de députés qui ont exprimé un intérêt pour cette question. Nous invitons tous les députés qui le souhaitent à nous donner leur avis à ce sujet et nous espérons rallier l'appui plus officiel de certains comités du Parlement, dès la fin de l'automne. Comme vous le savez, nous avons déjà interrogé M. Milliken, par exemple, le sénateur Stewart et quelques autres parlementaires, pour connaître en toute simplicité leurs réactions. Nous nous entretenons également avec des universitaires et certains experts en la matière qui ont une longue expérience des prévisions budgétaires, pour savoir ce qu'ils en pensent.

Nous comptons donc mettre au point une nouvelle version du budget des dépenses d'ici l'année 1997-1998. Je le répète, nous procéderons à cette fin à des consultations intensives avec le Parlement.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Peut-on s'attendre à une métamorphose progressive jusqu'en 1998? Ou va-t-il falloir pendant toute la durée de la législature essayer de nous y retrouver dans des ouvrages extrêmement complexes?

**M. Kam:** Dans les lignes directrices que nous avons transmises aux ministères, nous leur avons offert la possibilité d'innover, d'apporter des changements qui, selon eux, faciliteront la compréhension des membres des comités pertinents. Certains ministères l'ont fait. Vous avez parlé du vérificateur général, mais le ministère des Transports a également préparé une partie III différente des autres. Le ministère de l'Agriculture a apporté des changements cette année dans sa façon de présenter la partie III. Les ministères ont désormais une plus grande latitude pour préparer la partie III de leur prévisions budgétaires. Nous espérons qu'ils en discuteront avec leurs comités et essaieront de tenir compte des intérêts de ces derniers et des directives qu'ils leur donneront.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Êtes-vous prêt à faire maintenant un exposé sur les changements apportés aux parties III du budget des dépenses?

**M. Kam:** Non, pas au sujet des parties III. Je croyais avoir été invité à comparaître dans deux buts précis: vous donner un aperçu des prévisions de dépenses. . .

**Le vice-président (M. Bellemare):** C'est exact.

[Text]

**Mr. Kam:** You may recall that last year about this time we appeared before this committee and a number of other committees to provide an overview of the estimates and how they relate to the budget.

Secondly, I was asked to come and speak on the new management system that was introduced effectively as part of this budget. Our minister, the President of the Treasury Board, tabled in the House a document on February 15 describing the new management system. It is this document here. I am sure you all received a copy. We also excerpted from this document a chapter, chapter 5 of part I of the estimates, which also describes the new system.

This system is being launched as of the budget. It has important implications for the work of committees. It would be useful to discuss that as well. So I was going to do those two things.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Would you like to begin now?

**Mr. Kam:** Sure. I am hoping you have copies of part I of the estimates with you. I'll use this as the vehicle for taking you through this presentation, starting with chapter 2, which is on page 13 of that book.

As you are aware, the estimates documentation is produced to support Parliament's dealings with the business of supply. Tabling the estimates is also the first and major step in the implementation of the expenditure plan set out by the Minister of Finance in his budget.

These documents will support an appropriation bill to be tabled, and indeed an interim supply bill to be tabled in the House in late March, and the post-supply bill to be tabled in late June—looking for authority to spend \$48 billion—by the government.

The total budgetary estimates encompass, as the table at the bottom of page 13 indicates, \$164.2 billion, \$116.2 billion of which is statutory expenditures; that is, expenditures that have been authorized by existing statutes, where the statutes grant the government ongoing spending authority.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Are those like transfer payments?

**Mr. Kam:** That's right, many transfer payments: old age security payments, for example, the fiscal equalization payments. The EPF payments are all ongoing expenditures authorized by existing statutes.

As I said, the annual appropriations amount to \$48 billion. That will be the subject of the appropriation acts that will be brought forward, interim supply in March and full supply in June.

The estimates are structured on a program basis. They attempt to provide an all-up costing of what each program will entail over the coming year. That is why the estimates also include the statutory expenditures. Even though an authority is

[Translation]

**M. Kam:** Vous vous rappelez peut-être que l'an dernier, à peu près à la même époque, nous avons comparu devant votre comité et certains autres pour vous donner un aperçu des prévisions de dépenses et de leur rapport avec l'exposé budgétaire.

En second lieu, j'ai été invité à comparaître pour parler du nouveau système de gestion des dépenses mis en place dans le cadre de ce budget. Notre ministre, le président du Conseil du Trésor, a déposé à la Chambre le 15 février dernier, un document décrivant le nouveau système de gestion. C'est celui que vous avez sous les yeux. Je suis sûr que vous avez tous reçu un exemplaire. Nous avons également tiré des extraits de ce document: il s'agit du chapitre 5 de la partie I du budget des dépenses, où l'on décrit également le nouveau système.

Le système est mis en place à compter de la date du budget. Il a d'importantes répercussions sur le travail des comités. Il serait utile d'en discuter également. Ce sont donc là les deux points que je voulais aborder.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Êtes-vous prêt à commencer?

**M. Kam:** Oui. J'espère que vous avez sous les yeux un exemplaire de la partie I du budget des dépenses. Je vais m'y reporter pour vous présenter cet exposé, et je commencerai par le chapitre 2, qui se trouve à la page 13 de ce document.

Comme vous le savez, les prévisions de dépenses sont préparées pour aider le Parlement lors de l'examen des crédits. Le dépôt des prévisions de dépenses représente également la première étape importante de la mise en oeuvre du programme de dépenses énoncé par le ministre des Finances dans son exposé budgétaire.

Ces documents accompagnent un projet de loi de crédits qui doit être déposé, et en fait un projet de loi de crédits provisoires devant être déposé à la Chambre à la fin mars, ainsi que le projet de loi d'autorisation de dépenser devant être déposé à la fin juin, dans lequel le gouvernement demande l'autorisation de dépenser 48 milliards de dollars.

Au total, les prévisions budgétaires représentent, comme l'indique le tableau au bas de la page 13, 164,2 milliards de dollars; de ce montant, 116,2 milliards correspondent aux dépenses législatives, c'est-à-dire autorisées par les lois en vigueur, lorsqu'elles accordent au gouvernement une autorisation de dépenses permanentes.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Par exemple pour les paiements de transfert?

**M. Kam:** C'est exact, c'est le cas de bon nombre de paiements de transfert: les versements au titre de la sécurité de la vieillesse, par exemple, ou les paiements de péréquation. Les versements effectués dans le cadre du FPE correspondent tous à des dépenses permanentes autorisées par les lois actuelles.

Je le répète, les crédits annuels s'élèvent à 48 milliards de dollars. Ils feront l'objet des lois de crédits qui seront proposées au cours de l'année, soit les crédits provisoires en mars et les crédits totaux en juin.

Les prévisions de dépenses sont réparties par programme. Elles visent à fournir une prévision des dépenses globales correspondant à chacun des programmes au cours de l'année à venir. C'est pourquoi les prévisions budgétaires comprennent



## [Texte]

not required in the estimates for the statutory expenditures, they're displayed to show the full cost of an individual program. The income security program or the Correctional Services program will show the all-up costing.

This table seeks to reconcile the estimates with the budget numbers the Minister of Finance released on February 27.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Why is it you don't have a 1994-95 column so we don't just look at raw figures and say, well, is that it? Maybe that's it. I suppose that's it. It's written. It's a bible-like approach. If there were a comparison, then—

• 1125

**Mr. Kam:** We do on the next page—the actuals for 1993-94, the forecast for 1994-95, and the planned for 1995-96 at the total level.

The first step was to show the reconciliation with the budget. The point of this table is simply to point out that the budget expenditure plan keeps certain adjustments that are not anticipated, are not built into the estimates. By convention, the estimates do not anticipate the passage of legislation. The Minister of Finance's budget assumes effectively that all legislation as proposed in the budget will be passed, and the numbers that he announces assume that the fiscal implications of those legislative changes are manifested in the budget numbers.

The budget also assumes an allowance for lapse. It makes an assumption that, based on experience, departments generally do not use all the spending authority that's granted by Parliament. They tend to budget up to the maximum of the spending authority granted by Parliament. They do not want to exceed that spending authority, and as a consequence they tend not to utilize the whole amount. Based on the experience, the Minister of Finance, since he's interested in forecasting total expenditures, will make a provision for lapse, for non-utilization of the spending authority in his budget. The estimates of course are setting out the total authorities, so they will not build in the lapse provision.

Then there's a provision for reserves in the expenditure framework, which are accommodated by the Minister of Finance in his overall plan but of course are not appearing in the estimates. Those reserves in effect become the source of funds for supplementary estimates, which will be tabled during the course of the current estimates year.

So those are the basic differences between the budget and the estimates.

We recognize that sometimes the numbers can be confusing. We find that the media—

## [Traduction]

également les dépenses législatives. Même s'il n'est pas nécessaire de demander une autorisation pour ces dépenses législatives, elles figurent dans les prévisions budgétaires pour donner une idée précise du coût de chaque programme. Par exemple, pour le programme de sécurité du revenu ou celui des services correctionnels, on indique les dépenses globales prévues.

Ce tableau vise à rapprocher les prévisions de dépenses des chiffres énoncés par le ministre des Finances dans son exposé budgétaire du 27 février dernier.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Comment se fait-il qu'il n'y ait pas de colonne pour l'année 1994-1995, ce qui nous permettrait d'avoir une idée exacte des dépenses au lieu de voir des chiffres bruts et de nous demander: est-ce que c'est cela? C'est peut-être cela. Je suppose que c'est cela. C'est écrit. Cela fait penser à la bible. S'il y avait une comparaison. . .

**M. Kam:** Il y en a une à la page suivante: le tableau indique les dépenses réelles pour 1993-1994, les prévisions pour 1994-1995 et les dépenses prévues pour 1995-1996, et il s'agit des dépenses totales.

La première étape a consisté à faire le rapprochement avec le budget. Ce tableau vise simplement à indiquer que le plan de dépenses budgétaires prévoit certains rajustements non prévus, ne figurant pas dans le budget des dépenses. L'usage veut que le budget des dépenses ne tienne pas compte des lois qui seront adoptées ensuite. L'exposé budgétaire du ministre des Finances se fonde sur l'hypothèse que toutes les lois prévues dans le budget seront adoptées, et les chiffres qu'il annonce présument que le budget tient compte des répercussions d'ordre financier de ces modifications législatives.

Il est également prévu dans l'exposé budgétaire des provisions pour péremptions. Il se fonde sur l'hypothèse que, d'après l'expérience passée, les ministères n'utilisent généralement pas toutes les autorisations de dépenser qui leur sont accordées par le Parlement. Ils tiennent compte dans leurs budgets du montant maximum de l'autorisation de dépenser accordée par le Parlement. Ils ne veulent pas dépasser ce montant et, en conséquence, n'utilisent pas toujours les dépenses autorisées. En fonction de l'expérience passée, le ministre des Finances, désireux de prévoir les dépenses totales, inclut dans son budget des provisions pour péremption, c'est-à-dire la non-utilisation de l'autorisation de dépenser. Le budget des dépenses indique évidemment les autorisations totales, de sorte qu'elles ne sont pas ajoutées aux provisions pour péremption.

Il y a ensuite une provision pour réserves dans le plan de dépenses, dont le ministre des Finances tient compte dans son plan global mais qui ne figure pas dans le budget des dépenses, évidemment. Ces réserves deviennent en fait la source des fonds alloués au budget des dépenses supplémentaire, lequel doit être déposé dans le courant de l'année budgétaire en cours.

Voilà donc les différences fondamentales entre l'exposé budgétaire et le budget des dépenses.

Il est vrai que les chiffres sont parfois source de confusion. Nous constatons que les médias. . .

[Text]

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** I will interrupt. It might be the only opportunity that we will have in five years.

I'm not sure if the rest of the committee understood, but I asked you for a comparative—You said look at the next page. We have looked at the next page, and I've been trying to reconcile that annual appropriation, for example of \$48 billion. When I turn around, I don't see the comparison for the previous year and the next year, but I do see public debt charges. It's about the same amount of money. It's \$1 billion more. This kind of approach confuses the MPs.

**Mr. Kam:** I understand what you're saying.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Very few will admit that. That's the unfortunate part. But those who have cared to read these books from top to bottom as I have—I'm frustrated. I don't understand those books even though I have a master's degree in administration. So imagine someone who has high school graduation. Holy smokes! How do you expect them to understand?

**Mr. Kam:** I accept your point, Mr. Chairman.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** I've been trying to make that point every year. Make it so that the decision-makers understand these and you have comparative figures, so we don't have just a figure thrown at us, boom, and we don't know in what relation it exists.

**Mr. Kam:** Yes.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** You told me to look at page 2 and I would get the answer to my question. I am not getting it, and it's frustrating me.

**Mr. Kam:** We show comparative numbers in different places. We show it also in chapter 3 by sector, on page 22. If you're looking for the comparison of voted between years, it's not there. Chapter 3, table 22 provides a comparison of main estimates 1994-95 and 1995-96 by sector. Part II of the estimates sets out by program, by activity, the 1994-95 and 1995-96.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** I appreciate this. Let's keep it simple.

**Mr. Kam:** Yes.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** You started this when I said that the annual appropriation for 1995-96 is \$48 billion plus. Where do I turn, where does any MP turn to find out where that figure is and then divide it up in each department?

**Mr. Kam:** Yes.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Do you get my point?

[Translation]

**Le vice-président (M. Bellemare):** Permettez-moi de vous interrompre. C'est peut-être la seule occasion qui nous sera donnée au cours d'une période de cinq ans.

Je ne sais pas si les autres membres du comité ont bien compris, mais je vous ai demandé de faire une comparaison. . . Vous nous avez dit de nous reporter à la page suivante. Nous l'avons fait et j'ai essayé de rapprocher ces crédits annuels, par exemple le montant de 48 milliards de dollars. Lorsque je tourne la page, je n'y trouve pas de comparaisons entre l'année précédente et l'année suivante, mais j'y trouve les frais de la dette publique. C'est un montant à peu près équivalent. En fait, c'est un milliard de dollars de plus. Cette façon de présenter les chiffres sème la confusion chez les députés.

**M. Kam:** Je comprends ce que vous voulez dire.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Rares sont ceux qui veulent bien l'admettre. C'est regrettable. Ceux d'entre nous qui ont pris la peine de lire ces documents d'un bout à l'autre, comme je l'ai fait. . . C'est très frustrant. Je ne comprends pas ces documents bien que je sois titulaire d'une maîtrise en administration. Imaginez un peu ce qu'il en est pour ceux qui ont tout juste terminé l'école secondaire. Fichtre! Comment espérez-vous qu'ils y comprennent quelque chose?

**M. Kam:** Je comprends ce que vous voulez dire, monsieur le président.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Tous les ans je répète la même chose. Faites en sorte que les décideurs comprennent ces documents et prévoyez des données comparatives, au lieu de nous lancer ici et là des chiffres sortis de nulle part.

**M. Kam:** Oui.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Vous me dites de me reporter à la page 2 pour trouver la réponse à ma question. Je ne l'ai pas trouvée, et c'est exaspérant.

**M. Kam:** Nous faisons des comparaisons à divers endroits. Il y a aussi des données comparatives par secteur au chapitre 3, page 23. Si vous voulez faire la comparaison entre les crédits votés d'une année à l'autre, vous ne trouverez pas ce renseignement. Au chapitre 3, le tableau 3.1 fournit une comparaison entre le Budget des dépenses principal de 1994-1995 et celui de 1995-1996, par secteur. La partie II du budget des dépenses fait une ventilation des dépenses par programme, par activité, en comparant l'année 1994-1995 et 1995-1996.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Je comprends bien. Restons simples.

**M. Kam:** Oui.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Vous avez commencé cette explication lorsque j'ai dit que les crédits annuels, pour 1995-1996, s'élevaient à un plus de 48 milliards de dollars. Où un député, ou moi-même, doit-il chercher pour trouver ce chiffre et le répartir par ministère?

**M. Kam:** Oui.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Comprenez-vous ce que je veux dire?



[Texte]

**Mr. Kam:** There are other documents. I get your point, yes.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** You don't give us the right tools. You're giving us a mechano set that's all mixed up with another mechano set that we can't put together. Very few committees can deal or want to deal with these part IIIs. I've seen that in the last seven years.

**Mr. Kam:** I understand.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** It's because Treasury Board and the rest of the departments are—well, not necessarily playing games, but it ends up by appearing to be like that.

[Traduction]

**M. Kam:** Il y a d'autres documents. Oui, je comprends ce que vous voulez dire.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Vous ne nous donnez pas les bons outils. Vous nous donnez un jeu de mécano dont toutes les pièces sont mélangées avec celles d'une autre boîte et il nous est impossible de faire le montage. Très peu de comités peuvent ou veulent examiner ces parties III du budget des dépenses. C'est ce que j'ai constaté au cours des sept dernières années.

**M. Kam:** Je comprends.

**Le vice-président (M. Bellemare):** C'est parce que le Conseil du Trésor et les autres ministères... comment dirais-je, ce n'est pas nécessairement qu'ils jouent à des petits jeux, mais c'est bien l'impression que l'on finit par avoir.

• 1130

I don't want to sound offensive, but I'll tell you, I am one frustrated MP; and the rest, if they all stand up and admit it, are all as frustrated, once they discover what this is all about.

**Mr. Williams (St. Albert):** I'll stand up there.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Thank you, Mr. Williams.

**Mr. Kam:** I understand your point, Mr. Chairman. We feel somewhat constrained as well, though, in making dramatic changes in the document. The structure of the estimates was negotiated with Parliament in the early 1980s, including the content of part IIIs. So we don't feel we can unilaterally make dramatic changes without negotiating those changes with Parliament again.

**Mr. Duhamel (St. Boniface):** I think the point that's being made—I want to try to re-situate myself, because I'm always sensitive about time. I know we all have busy agendas. Your major point—you've been consistent—has been that a lot of the material here is extremely difficult for anyone to understand, except perhaps those who work at it on a daily basis. I think that's been accepted.

The point's been made that there may be some constraints in changing, because a pact was negotiated some years ago. But I guess if we all feel as you do—and I think most of us feel somewhat as you do, or perhaps exactly like that—it's up to us as parliamentarians to give some specific examples of what it is we want and to renegotiate that pact. We're not going to do that today. Today, as I understand it—and correct me if I'm wrong, Mr. Chairman—we need to do as best we can to understand what's here.

But there may be a second objective. That is to give some clear direction on what it is we as members of Parliament need, want, require, to make these more comprehensible. Is that correct?

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Yes. May I ask you a question, Mr. Duhamel? Do you comprehend this book fully?

Je ne voudrais pas vous paraître grossier, mais bien franchement, je commence à en avoir ras le bol; les autres députés, s'ils ont le courage de l'admettre, sont dans le même cas que moi, lorsqu'ils découvrent tout ce qui se passe.

**M. Williams (St-Albert):** Je suis dans le même cas.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Merci, monsieur Williams.

**M. Kam:** Je comprends ce que vous voulez dire, monsieur le président. Nous n'avons toutefois pas toute la latitude voulue pour modifier fondamentalement ce document. La structure du budget des dépenses a été négociée avec le Parlement au début des années quatre-vingt, y compris le contenu des parties trois. C'est pourquoi nous ne nous sentons pas le droit d'apporter de notre propre chef des changements spectaculaires à ce document sans en discuter au préalable avec le Parlement.

**M. Duhamel (Saint-Boniface):** Ce que l'on cherche à dire... et je vais essayer d'être clair, car l'heure tourne et je sais que nous avons tous des emplois du temps chargés. L'argument que vous avancez et sur lequel vous insistez depuis le début, c'est qu'une bonne partie des documents qui nous sont présentés sont très difficiles à comprendre, sauf peut-être pour ceux qui les utilisent couramment dans le cadre de leur travail. Je pense que tout le monde en convient.

Nos témoins nous ont dit qu'il leur était difficile d'y apporter des changements en profondeur car une entente a été négociée il y a quelques années. Je suppose que si nous partageons tous votre impression—et je pense que c'est le cas de la plupart des députés—c'est à nous parlementaires de donner des exemples précis de ce que nous aimerions voir dans ces documents et de renégocier cette entente. Nous ne pourrions pas le faire aujourd'hui. Aujourd'hui, si j'ai bien compris—et veuillez me corriger si je me trompe, monsieur le président—nous devons faire tout notre possible pour comprendre ce que nous avons sous les yeux.

Il y a peut-être toutefois autre chose à faire: donner aux témoins une idée précise de ce dont nous, députés, avons besoin, ou de ce que nous voulons, pour que ces documents soient plus compréhensibles. Est-ce exact?

**Le vice-président (M. Bellemare):** Oui. Puis-je vous poser une question, monsieur Duhamel? Comprenez-vous entièrement ce document?

[Text]

**Mr. Duhamel:** I haven't read the whole book, so I'm afraid I can't—But I suspect I would have a great deal of difficulty with a number of parts.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** And you are a former deputy minister.

**Mr. Duhamel:** Yes, but I had some people who used to tell me what to do. That's why I was successful.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** That was well said.

**Mr. Duhamel:** I happen to be one of those who admit they need help.

No, your point's well taken, and I don't deny it. I just don't want us to get bogged down here.

The objective is to understand this. Then a secondary objective, which may be even more important, is to say, well, this is all very well for you gentlemen and ladies who work with this on a regular basis; now we're going to give you some specific directions in the near future so we can all understand more easily what's in front of us. I applaud that move, if that's the direction you're moving in.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Let's stop right there for a second before we proceed. It's always a question of who decides what and when the decision was made. At this point, who's going to make the decision to force you to simplify that book and make it comprehensible? How do we do that? What is the mechanism? This is the right time to point it out.

**Mr. Kam:** I think I said at the outset the government's announced its intention to reform the estimates. We've started a project. We anticipate engaging a number of parliamentarians for commentary on this. But we'll also specifically and formally engage Mr. Milliken's committee, and also the public accounts committee.

We would anticipate the final resolution of this issue would take the form of a resolution in the House. We would develop various proposals, in consultation with parliamentarians, on the structure and content of the estimates, and ultimately that would be confirmed in a resolution in the House, as was done in the past.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Okay.

**Mr. Williams:** Is there any timeframe for when this project would be completed, where we would have an intelligent estimates system we can understand laid before us? Are we talking about next year, the year after, four years from now?

**Mr. Kam:** As I said earlier, I suspect it would be 1997-98. I don't think we have enough time to change 1996-97, since the work on that is starting this summer. Essentially the instructions to departments would have to be available in the early fall in order to change 1996-97.

**Mr. Williams:** So two years from now you feel is quite a feasible objective.

**Mr. Kam:** Yes.

[Translation]

**M. Duhamel:** Je ne l'ai pas lu d'un bout à l'autre, et j'ai bien peur qu'il ne me soit. . . Mais je suppose que j'aurais beaucoup de mal à comprendre certaines parties.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Et vous êtes un ancien sous-ministre.

**M. Duhamel:** Oui, mais à l'époque, j'avais des gens qui m'expliquaient quoi faire. C'est pourquoi j'ai réussi.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Bien dit!

**M. Duhamel:** Je suis de ceux qui osent avouer qu'ils ont besoin d'aide.

Votre argument est valable, j'en conviens. Je ne voudrais simplement pas que nous perdions tout notre temps à en discuter.

Notre objectif, c'est de comprendre ce document. Notre deuxième objectif, qui est peut-être encore plus important que le premier, c'est de nous dire que ce genre de document est peut-être compréhensible pour ceux qui s'en servent régulièrement mais que nous allons donner aux fonctionnaires les directives précises, dans un proche avenir, quant à la façon de les modifier pour les rendre plus faciles à consulter par les députés. J'approuve sans réserve cette initiative si c'est la décision que vous voulez prendre.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Restons-en là un instant avant d'aller plus loin. Il s'agit toujours de savoir qui prend quelle décision et à quel moment. Pour le moment, qui va prendre la décision de vous obliger à simplifier ce document et à le rendre plus compréhensible? Comment faut-il procéder? Quel est le mécanisme? Le moment est bien choisi pour le faire.

**M. Kam:** J'ai dit au début que le gouvernement a annoncé son intention de modifier le budget des dépenses. Nous avons entrepris un projet. Nous comptons consulter un certain nombre de parlementaires pour connaître leur avis à ce sujet. Toutefois, nous allons en outre retenir précisément et officiellement les services du comité de M. Milliken, ainsi que celui des comptes publics.

Nous espérons qu'à la fin de ces consultations, il sera possible de soumettre une résolution à la Chambre. Nous élaborerons diverses propositions, de concert avec des parlementaires, sur la structure et le contenu du budget des dépenses et, en dernier ressort, cela sera soumis à la Chambre par voie de résolution, comme on l'a fait par le passé.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Très bien.

**M. Williams:** A-t-on prévu un échéancier pour l'achèvement de ce projet? Pour savoir quand nous aurons un système de prévision budgétaire intelligent et facile à comprendre? Faudra-t-il attendre un an, deux ans, quatre ans?

**M. Kam:** Je le répète, je suppose que ce sera prêt pour 1997-1998. Nous n'aurons pas assez de temps pour effectuer les changements d'ici à 1996-1997, puisque cette étude débutera pendant l'été. En fait, il faudrait pouvoir transmettre les directives aux ministères au début de l'automne pour que les changements entrent en vigueur en 1996-1997.

**M. Williams:** D'ici deux ans donc, cela vous paraît un objectif réalisable.

**M. Kam:** Oui.



[Texte]

**Mr. Williams:** The chairman's question was, do we give you authority or do you come to us? Is this a kind of decision by osmosis? Do we have to take the lead? What's already been taken? How do we move this process forward?

**Mr. Kam:** The Treasury Board Secretariat will be taking the initiative. We've established the project. We will be, as I said, approaching members of Parliament to seek consultation. We'll also be formally approaching committees. We'll be working out some proposals, some prototypes, and we'll seek reaction. I think it'll be an iterative process as we get reaction to what we've put on the table.

We're trying to anticipate or determine the requirements. But often those requirements are diverse. As these documents become indeed much more complicated—the part IIIs have been in place for about twelve years, and they've become very complicated over time, in part as departments reacted to various requests for information from committees. Often what was done was that an additional piece would be added here and an additional piece would be added there, and they became very complex documents.

• 1135

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Mr. Kam, this particular committee, before it was named the Committee on Government Operations, was looking at the estimates. It had a long name in which the word "Estimates" appeared. Should you not address principally this committee, rather than public accounts, when you are doing a new format for the part IIIs?

**Mr. Kam:** I see no reason why all committees, if they're interested, could not be consulted.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** That's not my question. We review the estimates of most departments here.

**Mr. Kam:** Yes.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** We look at government operations. Should this not be the number one committee you should report to?

**Mr. Kam:** I have no opinion on that. I would think it's the department that'll advise us what the appropriate committee to deal with is.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Mr. Milliken's committee?

**Mr. Duhamel:** I think it's up to parliamentarians to discuss amongst themselves. These gentlemen, as I understand it, are all from the civil service. They respond to the directions we give them. So it's up to us, with Mr. Milliken and others, to decide what it is we want and how it is we want to proceed, and they will respond accordingly. They're in an awkward position to give their impression about which committee ought to have more to say about this. Perhaps you and I and Mr. Milliken could have a little chat about this, with other colleagues who are interested in the topic.

I know if I were asked that question as a civil servant, I would simply say it's up to you politicians to decide what it is you want us to do and we're going to do our damndest to deliver it. Whatever committee decides it has to have more importance is up to us.

[Traduction]

**M. Williams:** Le président vous a demandé si l'initiative devait venir de nous ou de vous. Cette décision va-t-elle être prise tout naturellement? Devons-nous prendre l'initiative? Qu'a-t-on déjà décidé? Comment faire avancer les choses?

**M. Kam:** Le Secrétariat du Conseil du Trésor prendra l'initiative. Nous avons élaboré le projet. Nous allons consulter les parlementaires pour connaître leur avis. Nous communiquerons également officiellement avec des comités. Nous élaborerons des propositions, des modèles, et en discuterons avec les intéressés. Chaque fois que nous soumettrons une proposition, nous essaierons de connaître la réaction des parlementaires.

Nous essayons de prévoir ou de cerner les besoins. Souvent, ces besoins sont variés. Comme ces documents sont devenus en effet beaucoup plus compliqués... la partie III existe depuis environ une douzaine d'années, et elle est devenue beaucoup plus compliquée au fil du temps, en partie parce que les ministères ont voulu satisfaire les diverses demandes d'information des comités. Souvent, ce qu'on faisait, c'est qu'on ajoutait quelque chose ici et quelque chose là, et c'est devenu un document très complexe.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Monsieur Kam, notre comité, avant qu'il soit baptisé le Comité des opérations gouvernementales, examinait le budget des dépenses. Il avait un nom long où apparaissait l'expression «budget des dépenses». Si vous prévoyez une nouvelle structure pour la partie III, ne devriez-vous pas la soumettre à notre comité plutôt qu'au Comité des comptes publics?

**M. Kam:** Je ne vois pas de raison pourquoi on ne consulterait pas tous les comités qui s'intéressent à la question.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Ce n'est pas ce que je vous demande. Nous examinons ici les prévisions budgétaires de la plupart des ministères.

**M. Kam:** Oui.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Nous examinons les opérations gouvernementales. Ne devriez-vous pas relever principalement de notre comité?

**M. Kam:** Je n'ai pas d'opinion à ce sujet. J'imagine que c'est le ministère qui nous dira de quel comité nous allons relever.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Le comité de M. Milliken?

**M. Duhamel:** Je crois qu'il appartient aux parlementaires d'en discuter entre eux. Ces messieurs, si je comprends bien, sont tous de la fonction publique. Ils font ce que nous leur demandons de faire. Il nous incombe donc à nous, à M. Milliken et aux autres, de décider ce que nous voulons faire et comment nous allons procéder, et ils réagiront en conséquence. Ils sont mal placés pour nous dire quel comité a le plus gros mot à dire. Vous et moi et M. Milliken devrions peut-être avoir un petit entretien à ce sujet, avec d'autres collègues que la question intéresse.

Je sais que si on me posait cette question à moi, en tant que fonctionnaire, je répondrais simplement qu'il vous appartient à vous, les dirigeants politiques, de décider ce que vous voulez de nous, et nous allons faire de notre mieux pour vous donner satisfaction. C'est à nous de dire quel comité doit avoir préséance.

[Text]

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** It begs the question, should you not prepare a plan on the presentation of estimates, or a new manner in which estimates should be presented, and this first initial plan should be presented to this committee? It's only a plan. No one's approved it, but you've worked on it. We would give you a feeling for how parliamentarians feel about it. If so, when could you do that?

**Mr. Kam:** When would we do this? Our target date, as I said, is the late fall. But once we set out our schema, I have no problem bringing it to any committee that expresses an interest in looking at that.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** We are expressing an interest. I believe in the late fall you should contact the clerk of this committee to find out when we'd be ready to meet with you and discuss this. We in turn would probably relate with Mr. Milliken's committee and other committees that are appropriately concerned.

**Mr. Kam:** Fine.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Thank you. Could you proceed?

I apologize to the rest of the committee for the interruption.

**Mr. Kam:** I was on page 13. If we could just move to page 14 of chapter 2, to elaborate on some of the items that are not in the estimates but were announced in the budget—

As I said, the estimates do not anticipate legislation. So a number of legislative proposals announced in the budget are not reflected in the estimates. They are listed in the paragraph just above the table: the Maritime Freight Rates Act, the Atlantic Region Freight Assistance Act, the Western Grain Transportation Act, the Public Utilities Income Tax Transfer Act, are all legislative proposals the government announced in the budget. The financial implications of terminating many of those acts are not reflected in the estimates. That adjustment is worth about \$673 million, not reflected in the estimates.

If you move down that table, table 2.2, a number of other adjustments that were announced in the budget are not reflected in the estimates. The change is that the expenditure management system, a \$150 million saving, is a reduction in the operating reserve that Treasury Board manages. I'll speak to that in a few minutes, about the discipline imposed by the new expenditure management system, which allows the government to manage with less reserves than in the past.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** I will ask Mr. Williams to pose his question.

**Mr. Williams:** Do you want us to keep our questions to the end, Mr. Chairman, or do you want us just to interject when we have them?

[Translation]

**Le vice-président (M. Bellemare):** D'où la question de savoir si vous ne devriez pas préparer un plan pour la présentation du budget des dépenses, ou une nouvelle façon de présenter le budget des dépenses, et de savoir si le plan initial ne devrait pas être soumis à notre comité? C'est seulement un plan. Personne ne l'a approuvé, mais vous y avez travaillé. Nous vous dirions ce que les parlementaires en pensent. Si tel est le cas, quand pourriez-vous faire cela?

**M. Kam:** Quand pourrions-nous faire cela? Notre date cible, comme je l'ai dit, est la fin de l'automne. Mais une fois que nous aurons fait notre plan, nous le soumettrons au comité qui voudra le voir, pas de problème.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Nous voulons le voir. À la fin de l'automne, vous devriez communiquer avec le greffier de notre comité pour déterminer quand nous pourrions en discuter. De notre côté, nous communiquerons probablement avec le comité de M. Milliken et les autres comités qui sont intéressés.

**M. Kam:** Très bien.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Merci. Pouvez-vous commencer?

Toutes mes excuses aux membres du comité pour cette interruption.

**M. Kam:** J'étais à la page 13. Si nous pouvons passer à la page 14 du chapitre 2, je vous expliquerai certains postes qui ne figurent pas dans le budget des dépenses mais dont il a été question dans le budget. . .

Comme j'ai dit, le budget des dépenses n'anticipe pas la loi. L'exposé budgétaire comprend donc un bon nombre de propositions législatives qui ne se retrouvent pas dans le budget des dépenses. Vous en trouverez la liste dans le paragraphe au-dessus du tableau: la Loi sur les taux de transport des marchandises dans les provinces maritimes, la Loi sur les subventions au transport des marchandises dans la Région Atlantique, la Loi sur le transport du grain de l'Ouest, la Loi sur le transfert de l'impôt sur le revenu des entreprises d'utilité publique sont toutes des mesures législatives dont il a été question dans l'exposé budgétaire. Le budget des dépenses ne dit pas quelles seront les répercussions financières de l'abrogation de ces lois. Ce rajustement représente environ 673 millions de dollars, et le budget des dépenses n'en parle pas.

Si vous regardez au bas du tableau, le tableau 2.2, il y a d'autres rajustements annoncés dans le budget qui ne se retrouvent pas dans le budget des dépenses. Le changement, c'est que le système de gestion des dépenses réduit le fonds de réserve que gère le Conseil du Trésor, une économie de 150 millions de dollars. Je parlerai dans quelques minutes de la discipline qu'impose le nouveau système de gestion des dépenses qui permettra au gouvernement de gérer avec moins de réserves que par le passé.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Je vais demander à M. Williams de poser sa question.

**M. Williams:** Voulez-vous que nous les réservions pour la fin, monsieur le président, ou voulez-vous que nous les posions à notre gré?



[Texte]

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** I'll ask the general meeting.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Bellemare):** Je m'en remets au comité.

• 1140

Which process would you like? Usually the opposition gets eight minutes, then the government does, and we alternate. Because of the complexity of this book, I would ask the committee, in which manner would you like to approach this? Waiting until the very end could be for some, if not all, quite a problem for trying to get back to your original thought and question. If that's the way you want it, we'll do it that way. Or do you want to interrupt occasionally and jump in and ask a question, by raising your hand, obviously?

**Mr. Duhamel:** Mr. Chairman, I need to ask a few questions before I can be helpful to you. As I understand it, we have two major objectives today. The first is to try to understand, to the extent we can, this documentation we refer to as "estimates". The other one is to talk about the expenditure management system of the Government of Canada.

It's 11:42 a.m. We normally try to complete this exercise by 12:30 p.m. I don't know how much more time these gentlemen need to complete their presentations. Obviously there are going to be all kinds of questions. It may be necessary simply to say today we're going to devote until 12:30 p.m. to the estimates and we'll have to deal with that at some other time. If not, we'll rush through this. This is an important document, and we would not do it justice.

So I guess, Mr. Chairman, my questions are as follows. Roughly how much time do these gentlemen need? If we're talking about five to ten minutes, it might be more appropriate to let them complete it—

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Mr. Kam, what would be your answer to that first question?

**Mr. Kam:** I'm just about done providing the overview of the estimates. In five minutes I'd be moving into the expenditure management system.

**Mr. Duhamel:** At which point you will be ready to take questions from the members?

**Mr. Kam:** Sure.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** What do you propose, Mr. Duhamel?

**Mr. Duhamel:** That we listen to the presentation in its entirety. It's only five minutes away from completion.

Then the other question needs to be asked. Do our colleagues from the opposition parties feel strongly they need to maintain the time as previously allocated, eight, five, whatever the allocations are, or is it appropriate, because of the unusual circumstances here, that we simply get an opportunity to ask the questions that are of importance to us? If they feel it's important to maintain that time, I think we need to respect that. If they think we can deviate from it for one meeting, I think we can try some experimentation.

**M. Marchand (Québec-Est):** Je préfère que M. Kam complète la présentation. On aura ensuite l'occasion de poser des questions. Remarquez que je ne tiens absolument pas à poser des questions pendant huit minutes. Si je pose une question, elle sera très brève.

Que voulez-vous faire? Normalement, l'opposition a huit minutes, puis c'est au tour du gouvernement, et nous alternons. En raison de la complexité de ce document, j'aimerais que le comité me dise comment il veut procéder? Certains, sinon tous, risquent d'oublier leur question s'ils doivent attendre jusqu'à la fin. Si c'est ce que vous voulez faire, nous le ferons. Ou voulez-vous interrompre l'exposé à l'occasion et poser vos questions spontanément, en levant la main bien sûr?

**M. Duhamel:** Monsieur le président, il me faut quelques éclaircissements avant de vous répondre. Si je comprends bien, nous avons deux grands objectifs aujourd'hui. Le premier, c'est de comprendre, dans la mesure du possible, ce document que nous appelons le «budget des dépenses». L'autre, c'est de discuter du système de gestion de dépenses du gouvernement du Canada.

Il est 11h42. Normalement, nous devrions avoir terminé d'ici midi et demi. J'ignore combien de temps il faudra à ces messieurs pour achever leur exposé. De toute évidence, nous aurons toutes sortes de questions à poser. Il nous faudra peut-être consacrer tout notre temps au budget des dépenses jusqu'à midi et demi, et nous devrons discuter de cela à un autre moment. Sinon, nous allons devoir procéder à toute vapeur. C'est un document important, et ce ne serait pas lui rendre justice.

Donc voici mes questions, monsieur le président. Combien de temps faudra-t-il à peu près à ces messieurs? S'ils n'ont besoin que de cinq à 10 minutes, il vaudrait peut-être mieux les laisser terminer. . .

**Le vice-président (M. Bellemare):** Monsieur Kam, que répondez-vous à la première question?

**M. Kam:** J'en ai à peu près terminé avec l'aperçu du budget des dépenses. Dans cinq minutes, je vous parlerai du système de gestion des dépenses.

**M. Duhamel:** Auquel moment vous pourrez répondre aux questions des députés?

**M. Kam:** Bien sûr.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Que proposez-vous, monsieur Duhamel?

**M. Duhamel:** Que nous écoutions l'exposé jusqu'à la fin. Ils n'en ont plus que pour cinq minutes.

Il faut ensuite poser l'autre question. Nos collègues des partis d'opposition tiennent-ils absolument au temps qui leur a été imparti, huit, cinq minutes, peu importe, ou acceptent-ils, en raison des circonstances inhabituelles où nous nous trouvons, que chacun ait simplement l'occasion de poser les questions qu'il juge importantes? S'ils veulent conserver le temps qui leur est imparti, je crois que nous devons respecter cela. S'ils pensent que nous pouvons nous écarter de la procédure habituelle pour cette séance-ci, je crois que nous pouvons tenter l'expérience.

**Mr. Marchand (Quebec-East):** I'd rather have Mr. Kam complete his presentation. We will then get the opportunity to ask questions. I am not necessarily keen on asking questions for my full eight minutes. If I ask a question, it will be a very short one.

[Text]

**Le vice-président (M. Bellemare):** Merci. Monsieur Williams.

**Mr. Williams:** The same, Mr. Chairman. I thought the presentation was going to be longer than another five minutes. I may have one or two questions, but I doubt I'd have eight minutes.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Thank you. The government side?

**Mr. Duhamel:** I don't want to speak for the government side.

Do we feel comfortable with that?

**Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington):** I think that's perfect. Let's hear the presentation.

**Mr. Kam:** I'll spend five minutes more on the estimates. The presentation of the expenditure management system could take fifteen to twenty minutes.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Okay. You get your interrupted five minutes of presentation on your part III.

**Mr. Kam:** Just a bit more elaboration on table 2.2, on page 14. I referred to the expenditure management system. The budget announced a reduction of \$200 million in 1995-96 for the infrastructure program. The estimates in fact printed about \$1 billion for the infrastructure program. The budget anticipates a saving of \$200 million from that \$1 billion. So the budget's estimate is that there will be spending of \$800 million on infrastructure. That saving of \$200 million was not reflected in the estimates.

If we move down to the bottom, it's slightly interesting. This is a somewhat technical item, but the multilateral debt reduction payments of \$820 million are in fact an item that's in the estimates to write down this debt. What is not in, a negative item, is that in the budget this item had really been expensed within public accounts and charged to the deficit in previous years. So the budget itself makes provision for a reversal of this reserve, since it's now being charged in the estimates.

So there's an offsetting item and there's no net impact on budgetary expenditures. It is again a technical accounting issue that has a major nominal value to it.

• 1145

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Did everyone get that?

**Mr. Williams:** Try it again.

**Mr. Kam:** Okay. The government sets up its accounting policies. Once it anticipates that a loan, for example, likely will not be repaid, it will establish a reserve in the accounts of Canada in anticipation that at some point that will have to be written off. Whenever that reserve is established—it could have been established five years ago—it becomes a charge at that point in time against budgetary expenditures and is reported as part of the government's expenditures and has the impact on the deficit if there is such an impact.

[Translation]

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Thank you. Mr. Williams.

**M. Williams:** Même chose, monsieur le président. Je croyais que l'exposé allait prendre plus que cinq minutes. J'ai peut-être une ou deux questions, mais je ne crois pas en avoir pour huit minutes.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Merci. Les députés du gouvernement?

**M. Duhamel:** Je ne veux pas parler au nom du parti ministériel.

Sommes-nous d'accord?

**Mme Chamberlain (Guelph—Wellington):** Je crois que c'est parfait. Écoutons l'exposé.

**M. Kam:** Je vais consacrer encore cinq minutes au budget des dépenses. Il me faudra entre 15 et 20 minutes pour vous expliquer le système de gestion des dépenses.

**Le vice-président (M. Bellemare):** D'accord. Vous aurez cinq minutes sans interruption pour votre partie III.

**M. Kam:** Encore quelques explications sur le tableau 2.2, page 14. J'ai parlé du système de gestion des dépenses. L'exposé budgétaire annonçait une réduction de 200 millions de dollars pour le programme d'infrastructure en 1995-1996. Le budget des dépenses prévoyait un milliard de dollars pour le programme d'infrastructure. Selon l'exposé budgétaire, il y aura une économie de 200 millions de dollars sur ce 1 milliard. On prévoit donc de dépenser 800 millions de dollars pour le programme d'infrastructure. Cette économie de 200 millions de dollars ne se retrouve pas dans le budget des dépenses.

Si on regarde vers le bas, il y a un élément intéressant. C'est un poste quelque peu technique, il s'agit des 820 millions de dollars pour les paiements pour réduction de la dette multilatérale; le budget des dépenses prévoit donc qu'on va passer cette dette aux pertes et profits. Ce qu'on ne voit pas ici, c'est un poste négatif, c'est que dans le budget, ce poste a été mis dans les comptes publics et ajouté au déficit des années précédentes. Le budget lui-même prévoit donc l'intervention de cette réserve étant donné qu'elle figure désormais dans le budget des dépenses.

C'est donc un poste compensatoire, et il n'y a pas d'incidences sur les dépenses budgétaires. Encore là, c'est une inscription de procédure où le montant d'argent est important.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Tout le monde a compris?

**M. Williams:** Moi non.

**M. Kam:** Bien. Le gouvernement choisit les principes de comptabilité qu'il suivra. Par exemple, s'il s'attend à ce qu'un prêt ne soit pas remboursé, il établit une réserve dans les comptes du Canada dans l'attente du jour où ce prêt sera passé aux pertes et profits. Quel que soit le moment où cette réserve est établie—elle pourrait avoir été établie il y a cinq ans—on l'impute à ce moment-là aux dépenses budgétaires, on la déclare dans les dépenses gouvernementales, et cela s'ajoute au déficit le cas échéant.



[Texte]

Ultimately, at some point when the government wishes formally to declare that debt unrecoverable, uncollectable, and wants formally to write it off, it needs Parliament's authority to do so. It seeks Parliament's authority through an estimates item. So the estimates for this year have an item of \$820 million to seek authority to write down, to provide debt relief to the amount of \$820 million.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** We understand this part, that it's a reserve for bad debt that we won't be able to collect.

**Mr. Kam:** That's right.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** When you will be through with your presentation, tell me the definition of the word "multilateral" in this case.

**Mr. Kam:** Okay.

Finally, table 2.4 on page 15 seeks to display the program review reductions that are incorporated into the estimates and those items that are not. In a sense, it's just a different display of the information in table 2.2 with a little bit more detail, but recognizing that there are some savings flowing from program review that were not built into the estimates, and it will be captured in another way, through Treasury Board allotment controls.

Coming back to your question, Mr. Chairman—because I'll stop at that point—you'll notice in the rest of this book—Chapter 3 gives a different horizontal view of the expenditures in the estimates by defining functional sectors and provides an analysis of year-over-year changes in the estimates by these functional areas. Those are summarized in table 3.1. In one sense, it reflects how priorities are shifting between sectors as one looks at the estimates.

These sectors have also been used in the budget presentation this year. For the first time there's some compatibility, consistency, between the budget presentation and the estimates presentation on the sector breakdown of expenditures.

Then we have in this book two special chapters: one on management initiatives and one on the expenditure management system, which I'll return to in a minute.

Coming back to your question, Mr. Chairman, about "multilateral", in this case it simply refers to loans that were made to a number of less-developed or developing countries and have been encompassed by this debt write-down. The countries aren't identified here, but I think half a dozen or so countries are affected by this debt reduction payment. Some of them negotiated through Paris Club types of arrangements. Some negotiated bilaterally. But normally the debt relief is negotiated in the international forum. So it's a multilateral approach to providing debt relief to certain countries that are in difficult financial situations.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Any questions?

Monsieur Marchand, est-ce que vous avez une question?

[Traduction]

Ultimement, au moment où le gouvernement veut déclarer officiellement que cette dette est irrécouvrable, et veut officiellement la passer aux pertes et profits, il a besoin de l'autorisation du Parlement pour ce faire. Il demande l'autorisation du Parlement en présentant ce poste budgétaire. C'est pourquoi on prévoit dans le budget de cette année un poste de 820 millions de dollars qui autorisera le gouvernement à effacer une dette de 820 millions de dollars.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Si je vous comprends bien, il s'agit d'une réserve pour les mauvaises créances.

**M. Kam:** C'est exact.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Lorsque vous aurez terminé votre exposé, vous me direz ce que veut dire ici le mot «multilatéral».

**M. Kam:** D'accord.

Enfin, le tableau 2.4 de la page 15 montre les réductions découlant de l'examen des programmes qui sont incorporées dans le budget des dépenses et les postes qui ne le sont pas. Dans un sens, ce n'est qu'une disposition différente des informations apparaissant au tableau 2.2, avec un peu plus de détails, mais nous admettons qu'il y a des économies découlant de l'examen des programmes qui ne sont pas prévues dans le budget des dépenses, et qui seront saisies plus tard avec le contrôle des affectations du Conseil du Trésor.

Pour en revenir à votre question, monsieur le président—parce que je m'arrête ici—vous remarquerez dans le reste du document... Le chapitre 3 donne une vue horizontale différente des dépenses prévues dans le budget dans la mesure où l'on y définit les secteurs fonctionnels et où l'on analyse année après année les changements dans ces secteurs fonctionnels. Il se trouve un résumé au tableau 3.1. Dans un sens, cela vous montre comment les priorités ont changé d'un secteur à l'autre dans le budget des dépenses.

On s'est également servi de ces secteurs dans l'exposé budgétaire de cette année. Pour la première fois, il y a une certaine compatibilité, une certaine uniformité, entre structure de l'exposé budgétaire et la structure du budget des dépenses dans la ventilation des dépenses par secteur.

Nous avons ensuite dans ce livre deux chapitres spéciaux: l'un sur les initiatives de gestion et l'autre sur le système de gestion des dépenses, auquel je reviendrai dans un instant.

Pour en revenir à votre question, monsieur le président, au sujet du mot «multilatéral», il s'agit simplement ici des prêts qui ont été consentis à un certain nombre de pays moins développés ou en voie de développement et qui ont été passés aux pertes et profits. Les pays ne sont pas nommés ici, mais je crois qu'une demi-douzaine de pays sont visés par ces paiements pour réduction de la dette. Certains d'entre eux ont été négociés avec des arrangements du genre Club de Paris. Certains ont été négociés bilatéralement. Mais habituellement, l'allègement de la dette est négocié à l'échelle internationale. Il s'agit donc d'une approche multilatérale qui permet d'alléger la dette de certains pays qui sont dans une situation financière difficile.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Des questions?

Mr. Marchand, do you have a question?

[Text]

**M. Marchand:** Non, je vais passer mon tour.

**Le vice-président (M. Bellemare):** D'accord. Monsieur Williams.

**Mr. Williams:** You mentioned earlier in the presentation that the reserves the Minister of Finance includes in his budget do not show up in the estimates but will show up in supplementary estimates later if they in essence are drawn down or are required.

**Mr. Kam:** That's right.

**Mr. Williams:** How are we to try to reconcile the budget document with the estimates today when these reserves aren't in here. Is it possible? Can we do that?

**Mr. Kam:** In a sense, this is a reconciliation. The budget documents assume, affecting this expenditure plan, that the reserves will be spent.

**Mr. Williams:** But they're not in here.

• 1150

**Mr. Kam:** They're not in the estimates, no, because basically they are a provision for requirements that are as yet unknown. In the case of the Treasury Board's operating reserve, a small reserve is set aside to deal with emergency situations: health and safety; items that arise during the course of the year. The Treasury Board operating fund also provides a loan facility to lend funds to departments in year one for repayment in future years.

**Mr. Williams:** I understand that. But if in a budget speech the Minister of Finance says he has—how much was it—over \$3.5 billion or \$3 billion in reserves he had set aside in anticipation of the economy perhaps not performing as well, or higher interest rates—These are the reserves you're talking about, right?

**Mr. Kam:** No. I should clarify that. That's an innovation. The budget document, indeed presaged by the budget consultation documents in October, established a new type of reserve, this contingency reserve, as a buffer on the entire fiscal plan of the government. It buffers not only the expenditure forecast but also the revenue forecast. It's the first time that sort of concept has been introduced into the overall fiscal planning process of the government.

The reserves we're talking about here are within the expenditure plan itself. The fiscal plan encompasses not only the expenditures but the revenues. The Minister of Finance has introduced this new contingency reserve, below the line, outside of the expenditure plan. It will be used, as he said, to provide a contingency against errors in the economic forecast, errors in the demographic forecast, or shortfalls in revenues.

**Mr. Williams:** Perhaps we should get into the habit of using different terminology to describe the two different types of reserves, or we will get ourselves confused.

**Mr. Kam:** Yes. As I say, that is an innovation. Part of that contingency reserve indeed used to be within the expenditure plan of the budget of the Minister of Finance, particularly the portion that covered forecasting years and statutory programs.

[Translation]

**Mr. Marchand:** No, I'll pass.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Okay. Mr. Williams.

**M. Williams:** Vous avez dit plus tôt dans votre exposé que les réserves prévues dans le budget du ministre des Finances ne figurent pas dans le budget des dépenses mais figureront plus tard dans le budget supplémentaire si elles sont utilisées ou si on en a besoin.

**M. Kam:** C'est exact.

**M. Williams:** Comment pouvons-nous alors faire concorder l'exposé budgétaire avec le budget des dépenses d'aujourd'hui si ces réserves n'y figurent pas? Est-ce possible? Comment fait-on ça?

**M. Kam:** Dans un sens, il y a concordance. Il est implicite dans le budget, pour ce qui concerne ce plan de dépenses, que les réserves seront utilisées.

**M. Williams:** Mais elles ne figurent pas ici.

**M. Kam:** Elles ne figurent pas dans le budget des dépenses, non, parce qu'il s'agit essentiellement d'une réserve pour des obligations qui sont encore inconnues. Dans le cas de la réserve de fonctionnement du Conseil du Trésor, on met de côté une petite réserve pour les situations d'urgence: la santé et la sécurité; des choses qui surviennent au cours de l'année. Le fonds d'administration générale du Conseil du Trésor permet aussi de prêter à des ministères la première année avec remboursement prévu dans les années futures.

**M. Williams:** Je comprends cela. Mais si dans son exposé budgétaire, le ministre des Finances dit qu'il a—combien était-ce—plus de 3,5 milliards ou 3 milliards qu'il a mis de côté pour le cas où l'économie serait moins performante, ou pour le cas où les taux d'intérêt augmenteraient... Ce sont les réserves dont vous parlez, n'est-ce pas?

**M. Kam:** Non. Je dois clarifier cela. Il s'agit d'une innovation. Dans l'exposé budgétaire, et on en avait vu le présage dans les documents de consultation du budget d'octobre, on a établi un nouveau genre de réserve, cette réserve pour éventualités, qui est une sorte de coussin pour le plan financier global du gouvernement. C'est un coussin non seulement pour les prévisions des dépenses mais aussi pour les prévisions des recettes. C'est la première fois que ce genre de concept est introduit dans le processus de planification financière générale du gouvernement.

Les réserves dont nous parlons ici se situent dans le plan de dépenses lui-même. Le plan financier coiffe non seulement les dépenses mais les recettes aussi. Le ministre des Finances a créé cette nouvelle réserve pour éventualités, sous la ligne, à l'écart du plan de dépenses. Comme il l'a dit, on s'en servira pour le cas où l'on se tromperait dans les prévisions économiques, dans les prévisions démographiques, ou s'il y a manque à gagner au niveau des recettes.

**M. Williams:** On devrait peut-être prendre l'habitude d'employer des termes différents pour décrire ces deux types de réserves, autrement on ne s'y retrouvera plus.

**M. Kam:** Oui. Comme je l'ai dit, c'est une innovation. Une partie de cette réserve pour éventualités figurait autrefois dans le plan de dépenses du budget du ministre des Finances, particulièrement la partie qui englobait les prévisions et les programmes législatifs.



[Texte]

**Mr. Williams:** My other question. I'm looking at table 2.4, on expenditure reduction measures, on page 15. To get back to the chairman's point right at the very beginning about these being hardly intelligible, I see the total savings not reflected in the main estimates, then the total 1995 budget expenditure reduction measures of \$3.605 billion. Where do we find the breakdown of these numbers; where they're coming from and so on? I seem to be at a loss, without spending a great deal of time, to say where these numbers show up elsewhere.

**Mr. Kam:** These numbers show up in the budget, of course. They're all in the budget. The total savings reflected in the estimates are shown in table 2.5 by ministry and in the annex by department and agencies.

**Mr. Williams:** But I look at the total in table 2.5, and the total down here is \$2.307 billion. Yet in table 2.4 there's nothing corresponding to that.

**Mr. Kam:** The first number, \$2.308 billion, is the number reflected in the estimates.

**Mr. Williams:** I beg your pardon. My apologies. It is my fault.

**Mr. Kam:** So we detail by department and agency the savings reflected in the main estimates. The savings not reflected in the main estimates are detailed in the budget. As I said, they include a number of legislative proposals to terminate programs, to terminate existing statutory authority.

**Mr. Williams:** When we look at this table, how are we supposed to be able to find that? How are we supposed to know where to go for that information?

**Mr. Kam:** Basically it's budget decisions. So the budget is the main document. The budget sets out the overall plan of the government.

**Mr. Williams:** I appreciate the overview. I can understand the overview. It's when we take this document, as the chairman said, and try to make sense of this—We have some serious problems trying to follow through from a large number, billions of dollars allocated to a department, and to follow through, smaller and smaller. As they get more and more finite and more and more detailed, we just keep losing it, because it keeps changing its face all the time. We have a very hard time following this.

**Mr. Kam:** In principle, one would have to read this document with the budget document if one wanted also to obtain information on some of the budget information that complements this. But of course we didn't wish to repeat what was in the budget if it wasn't relevant to the estimates per se. So for the reductions that were announced in the budget but are not impinging on the estimates—we're just dealing with them at a very high level—by implication, we're saying to refer to the budget for that sort of information.

[Traduction]

**M. Williams:** J'ai une autre question. Je suis au tableau 2.4, mesures de compression des dépenses, page 15. Comme disait le président au tout début, ces chiffres sont loin d'être intelligibles, et je constate que les économies totales ne se retrouvent pas dans le budget principal des dépenses, mais on voit pour 1995 des mesures de compression des dépenses qui totalisent 3,605 milliards de dollars. Où allons-nous trouver la ventilation de ces chiffres, d'où ils viennent et tout le reste? Je ne pourrais pas vous dire spontanément si ces chiffres apparaissent ailleurs.

**M. Kam:** Ces chiffres figurent dans le budget, bien sûr. Ils sont tous dans le budget. Les économies totales indiquées dans le budget apparaissent au tableau 2.5, ministère par ministère, et à l'annexe par ministère et par organisme.

**M. Williams:** Mais je regarde le total qui apparaît au tableau 2.5, et le total ici est de 2,307 milliards. Pourtant, au tableau 2.4, il n'y a rien qui correspond à cela.

**M. Kam:** Le premier chiffre, 2,308 milliards, est le chiffre qui apparaît dans le budget des dépenses.

**M. Williams:** Je vous demande pardon. Toutes mes excuses. C'est de ma faute.

**M. Kam:** Donc les détails des économies par ministère et par organisme sont indiqués dans le budget des dépenses principal. Les économies qui ne sont pas indiquées dans le budget principal des dépenses sont expliquées dans le budget. Comme je l'ai dit, cela comprend un certain nombre de propositions législatives visant à mettre fin à des programmes, à l'autorité législative existante.

**M. Williams:** Comment pouvons-nous le savoir en regardant ce tableau? Comment savoir à quelle porte frapper pour obtenir ces informations?

**M. Kam:** Il s'agit essentiellement de décisions budgétaires. Le budget est donc le document principal. Le budget arrête le plan général du gouvernement.

**M. Williams:** Je vous sais gré de l'aperçu. Je peux comprendre l'aperçu. C'est lorsqu'on prend ce document, comme l'a dit le président, et qu'on essaie de s'y retrouver... On a beaucoup de mal à partir d'un gros chiffre, des milliards de dollars qui sont alloués à un ministère, et de suivre ce chiffre qui rapetisse sans cesse. Plus on entre dans les détails, plus on s'y perd, parce que ce chiffre change de forme tout le temps. C'est très difficile à suivre.

**M. Kam:** En principe, il faut lire ce texte en conjonction avec le document du budget si l'on veut des renseignements complémentaires. Mais bien sûr, nous ne voulons pas répéter ce qui est dans le budget si cela ne concerne pas le budget des dépenses. Donc pour les réductions qui ont été annoncées dans le budget mais qui ne concernent pas le budget des dépenses—nous ne les mentionnons qu'à un très haut niveau... implicitement, nous disons qu'il faut se rapporter au budget pour trouver ce genre d'informations.

• 1155

**Mr. Williams:** Perhaps, Mr. Chairman, they can take our points under advisement as they prepare next year's estimates to see if they can provide some more clarity pending the total review.

**M. Williams:** Monsieur le président, j'espère qu'on tiendra compte de nos remarques dans la préparation du budget des dépenses de l'an prochain pour nous donner une meilleure idée de l'ensemble.

[Text]

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** The point is well made, Mr. Williams. I appreciate the supportiveness of your presentations and questions.

How can we make it more reader-friendly in the sense that today you say in order to be able to *éclaircir un point, il faut se référer au budget*? We don't walk around with the budget document. May I add an "s" to make it "documents"? How can we really do our work if the tools are spread all over? Could there be some reference points placed? Or would that make your document of estimates even heavier?

**Mr. Kam:** Do you mean cross-referenced to the budget?

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Yes.

**Mr. Kam:** That may be possible in some cases. In some cases, those are printed in different tracks. We don't have access to the full budget documentation at the point at which we're printing the estimates.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Okay. Thank you, Mr. Kam.

Monsieur Duhamel has a series of questions.

**Mr. Duhamel:** I'd like to pursue the larger question that's been raised. Most of us ordinary mortals would like to have, on one side, the sources of revenue, including income tax, GST, or whatever those sources are. There might be even two or three levels, because it might be useful to have some further breakdowns in income tax according to each region or province or male to female. I don't know. But anyway, there could be overall sources of revenue with different stages of breakdown.

Then, on the other side, there would be anticipated sources of expenditures. For example, one first level might be defence and social programs. Under defence we might put—I'm just manufacturing this, I don't know a whole lot about defence—the air force, the navy, the ground forces, social programs, OAS, unemployment insurance, etc. So it would be different levels of background. Basically we would have, at all times, those figures from previous years. We could have a plus or a minus.

That's what we're talking about today. I believe that needs to happen. I understand it's difficult to turn that around quickly.

What I want to do mostly is make a point. I'm not going to be offended, I assure you, if you disagree with me, because you know a lot more about this than I'll ever know or perhaps will ever wish to know. It seems to me there is a way of approaching this so all of us will obtain a lot more out of it without becoming so frustrated and perhaps dysfunctional as we pursue that information. Am I just perhaps being overly optimistic?

**Mr. Kam:** No, you're not.

**Mr. Duhamel:** Is it not reasonably easily done to present something in a simple way, if you were given that direction?

**Mr. Kam:** In a sense, the information you described, apart from the breakdown within defence, is set out in the budget. The expenditure plan is set out in the budget. It provides what we call a fiscal plan, which is all the sources of the total revenue

[Translation]

**Le vice-président (M. Bellemare):** Je suis tout à fait d'accord, monsieur Williams. Vos questions démontrent beaucoup de compréhension, et je vous en sais gré.

Comment pouvons-nous rendre ce texte plus lisible pour que vous n'ayez pas à dire comme aujourd'hui *to clarify a point, you have to refer to the budget*? On ne se promène pas toujours avec le document du budget sous le bras. Je devrais peut-être ajouter un «s» pour que «documents» soit au pluriel? Comment pouvons-nous faire notre travail si nos instruments sont éparpillés? Est-ce qu'on pourrait mettre des points de référence? Ou est-ce que cela ne ferait qu'alourdir le budget de dépenses?

**M. Kam:** Vous voulez dire des renvois au budget?

**Le vice-président (M. Bellemare):** Oui.

**M. Kam:** C'est possible dans certains cas. Dans certains cas, les documents ne se rejoignent pas du tout. Nous n'avons pas accès au budget en entier lorsque nous publions le budget des dépenses.

**Le vice-président (M. Bellemare):** D'accord. Merci, monsieur Kam.

M. Duhamel a une série de questions.

**M. Duhamel:** J'aimerais reprendre la question générale qui vient d'être soulevée. La plupart d'entre nous, simples mortels, aimerions voir, d'un côté, les sources des recettes, dont l'impôt sur le revenu, la TPS, quelles que soient ces sources. Il pourrait peut-être y avoir même deux ou trois niveaux, parce qu'il serait utile d'avoir une ventilation élargie pour l'impôt sur le revenu, selon chaque région ou province, ou selon les hommes et les femmes. Je ne sais pas. Mais de toute façon, on pourrait avoir les sources générales des recettes avec diverses ventilations.

Puis, de l'autre côté, on aurait les sources des dépenses projetées. Par exemple, le premier niveau serait la défense et les programmes sociaux. Sous la défense, on pourrait mettre—j'invente à mesure, je ne m'y connais pas beaucoup en matière de défense—l'aviation, la marine, les forces terrestres, puis les programmes sociaux, la sécurité de la vieillesse, l'assurance-chômage, etc.. On aurait ainsi divers niveaux d'informations. En substance, on disposerait en tout moment des chiffres pour les années précédentes. On pourrait voir s'il y a un plus ou un moins.

C'est ce dont nous parlons aujourd'hui. Je crois qu'il faut faire ça. Je comprends que c'est difficile cependant de tout changer cela rapidement.

Ce que je veux surtout, c'est faire une observation. Je vous assure que je ne m'offusquerai pas si vous n'êtes pas d'accord, parce que vous vous y connaissez beaucoup plus que moi dans ce domaine. Il me semble qu'il doit y avoir une façon de faire ces choses pour que nous puissions tous obtenir davantage d'informations, sans se sentir frustrés ou dysfonctionnels. Ou suis-je peut-être trop optimiste?

**M. Kam:** Non, pas du tout.

**M. Duhamel:** Est-ce qu'il ne serait pas plus facile de présenter les choses simplement, si on vous le demande?

**M. Kam:** Dans un sens, les informations que vous dites, à part la ventilation au sein de la défense, figurent dans le budget. Le plan de dépenses figure dans le budget. Cela forme ce que nous appelons le plan financier, où l'on trouve toutes les



## [Texte]

forecast. The major allocations of those resources by expenditure category, such as defence, social programs, aboriginal programs, provides some detail. The overall expenditure plan is set out in the budget. These documents support the expenditure plan.

I suggest what you're looking for really is some sort of integrated document that integrates the budget documents and the estimates documents into one family of documents. That is one possibility in terms of reforming the estimates. We could deal with a family of documents that has the budget as the key document and everything else comes under that.

We have a long-standing tradition that the estimates were quite an independent document to the budget. The budget used to have quite a different timing. The budget could be any time of the year; the estimates always had to be tabled in February. So they developed on two different tracks.

In recent years—since 1985—we've had very close timing, with a couple of exceptions, of the budget and the estimates documents. One could argue and say that if we're going to continue this, with the budget one day and the estimates a day or two after, we should then have one set of documents that's totally consistent. It avoids duplication and deals with different levels of detail. That is one option we can pursue.

**Mr. Duhamel:** I have perhaps just a supplementary. As I look at the expenditure management system that's being proposed, it seems to me the point you've made with respect to integration is well-founded. Is there not a relationship between what we're talking about and this process that's being in fact advocated?

• 1200

**Mr. Kam:** Yes, there's logically a component in that—again in a normal budget cycle, where we'd have a consultation process being launched in the fall and the budget in February. Of course from time to time we have a budget on a different cycle. Sometimes it's in April or May because of an election and so on. That'll throw things off. But in a typical year, yes, it flows that way.

**Mr. Williams:** I would reinforce what Mr. Duhamel has said, Mr. Chairman. This concept of taking a department, showing maybe in one or two figures the amount of money they spend as an overview, and then providing greater and greater detail as you cascade down—It's all there. If somebody wants an overview, they can see it. If somebody wants to get into the real line-by-line detail, it's right there. But they can follow it up and down the line—rather than numbers here, numbers there, and numbers all over the place.

**Mr. Kam:** I might point out, Mr. Chairman, that was the original theory behind the three parts of the estimates. It was to do exactly that. Part I was to be a high-level overview linking the budget to the estimates and providing aggregate numbers. Then part II is more detailed. It drills down. It provides detail by program and activity for each department. It provides information on inputs. Then we get into the individual part IIIs, which are done on departments and provide an immense amount of detail.

## [Traduction]

sources de recettes prévues. Les grandes allocations par catégories de dépenses, comme la défense, les programmes sociaux, les programmes autochtones, donnent des détails. Le plan général des dépenses figure dans le budget. Ces documents expliquent le plan des dépenses.

Si je comprends bien, ce que vous voulez, c'est une sorte de document intégré qui coifferait l'exposé budgétaire et les documents du budget des dépenses. Si l'on veut modifier la présentation du budget des dépenses, c'est une possibilité. Nous pourrions avoir une famille de documents où le budget serait le document principal, et tout le reste en découlerait.

Nous avons une vieille tradition selon laquelle le budget des dépenses est tout à fait indépendant du budget du ministre des Finances. Le budget du ministre des Finances ne répond pas du tout au même calendrier. Le budget peut être présenté à n'importe quel moment de l'année; le budget des dépenses lui est toujours déposé en février. On a donc développé deux modes de production différents.

Depuis quelques années—depuis 1985—le budget et les documents du budget des dépenses sont très rapprochés, à quelques exceptions près. On pourrait faire valoir que si ça continue comme ça, avec le budget qu'on a un jour et le budget des dépenses qui paraît un jour ou deux après, on pourrait alors avoir une seule série de documents qui seraient totalement compatibles. On éviterait les chevauchements et l'on n'aurait plus de niveaux différents de détails. C'est une chose à laquelle on peut réfléchir.

**M. Duhamel:** J'ai une question supplémentaire. Lorsque je regarde le système de gestion des dépenses qu'on propose, il me semble que ce que vous dites au sujet de l'intégration est tout à fait logique. N'y a-t-il pas un rapport entre ce dont nous parlons et le processus qu'on propose?

**M. Kam:** Oui, il y a un volet logique à cela: encore là, dans le cycle normal de la préparation du budget, nous avons un processus de consultation qui commence à l'automne et le budget est déposé en février. Bien sûr, de temps à autre, le budget répond à un cycle différent. Parfois, c'est en avril ou en mai parce que les élections sont proches et ainsi de suite. Cela fait dérailler tout le processus. Mais dans une année normale, oui, c'est comme ça qu'on fait.

**M. Williams:** Je suis d'accord avec M. Duhamel, monsieur le président. On peut prendre un ministère, indiquer un ou deux chiffres pour avoir une idée, et ensuite fournir plus de détails au fur et à mesure qu'on avance... Tout est là. Si quelqu'un veut simplement un aperçu, il peut l'obtenir tout de suite. Si quelqu'un veut vraiment entrer dans les détails, tout est là. Mais il n'aurait qu'à suivre la ligne... plutôt que d'aller chercher un chiffre ici, un chiffre là, et on n'en finit plus de s'éparpiller.

**M. Kam:** Permettez-moi de faire remarquer, monsieur le président, que c'est justement pourquoi on a le budget des dépenses en trois parties. C'était précisément pour faire ça. La partie I devait donner un aperçu général reliant le budget au budget des dépenses et donnant des chiffres globaux. Puis la partie II est plus détaillée. On entre dans les détails. On donne le détail par programme et activité pour chaque ministère. On donne des informations sur les intrants. Puis on passe à chaque partie III, où l'on donne beaucoup de détails ministère par ministère.

[Text]

But as I say, these documents, as they've evolved over the last twelve or fifteen years—

**Mr. Williams:** They've each evolved separately and they've lost continuity, one down to the next, down to the next. It's building this continuity, as far as parliamentarians are concerned—so if we wish to stay in the overview, we can stay in the overview. If we want to get into the details, then we can follow it quite simply down the chain.

On a department-by-department basis, it shouldn't be that difficult to maintain some kind of harmony. Even if you do not want to have full-blown standardization, at least it would be a large degree of harmony in style of presentation—as I say, just following through with more and more detail: the budget, part I, part II, part III. The format, the style, the consistency, and the logic of the flow of the numbers should all be there.

**Mr. Kam:** That indeed is the intent of our policy. What you're saying is that in practice it's not working out as we intended, as the documents have evolved. But yes, every part III reproduces the information in part II at a very high level and then elaborates on it, drilling down to the sub-activity level in a lot of cases, which is very detailed. In some cases it becomes overwhelming to try to find your way through it. I understand that.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Mr. Kam, thank you very much.

Committee, are we through with the presentation and the questions on the presentation of the estimates?

**Mr. Bélair (Cochrane—Superior):** Is there an understanding that clarifications will be brought about by the officials? I'm not sure I caught that.

**Mr. Kam:** I'm sorry—

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Would you repeat your question?

**Mr. Bélair:** It's a clarification on the point you've made, sustained by both members of the opposition. We need clarification or enlightenment, whatever you want to call it, on the numbers that have been thrown around here today, namely on the \$48 billion in appropriation funds.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Have you an answer for that?

**Mr. Bélair:** I thought you had made a request. I just wanted to make sure. Is there an agreement on this?

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** The request was about the format simplification they are about to start on. They're going to finish their main plans by late fall. They were to report to Parliament. Of course we decided we would be the committee, and it could be other committees. We have an interest in this, since we look at the estimates.

I was about to inform the committee that we have a proposed schedule for receiving the main estimates for the Privy Council and a variety of other departments. It looks as if it's six or seven, or maybe more, departments. We're going to get into the details of the estimates.

[Translation]

Mais comme je l'ai dit, ces documents, étant donné qu'ils ont évolué au cours des 12 ou 15 dernières années. . .

**M. Williams:** Chacun a évolué séparément et on a perdu la continuité, d'une année à l'autre. Il faut rétablir cette continuité, du moins pour ce qui concerne les parlementaires. . . Et si nous ne voulons qu'un aperçu, nous n'obtenons qu'un aperçu. Si on veut entrer dans les détails, on peut ensuite aisément suivre la filière.

Si l'on procède ministère par ministère, il ne devrait pas être aussi difficile de maintenir une harmonie quelconque. Même si vous ne voulez pas une normalisation tous azimuts, il devrait à tout le moins y avoir plus d'harmonie dans la présentation—comme je l'ai dit, les détails devraient suivre naturellement: le budget, partie I, partie II, partie III. La structure, le style, l'uniformité et la logique dans l'ordre des chiffres, tout devrait être là.

**M. Kam:** C'est justement l'intention de notre politique. Ce que vous dites, c'est qu'en pratique, ça n'a pas marché comme nous le voulions, étant donné que les documents ont évolué. Mais oui, chaque partie III reproduit les informations de la partie II à un très haut niveau et donne ensuite plus de détails, on descend jusqu'au niveau de la sous-activité dans nombre de cas, ce qui est très détaillé. Dans certains cas, on a beaucoup de mal à s'y retrouver. Je comprends cela.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Monsieur Kam, merci beaucoup.

Chers collègues, en avons-nous terminé avec l'exposé et avons-nous d'autres questions sur le budget des dépenses?

**M. Bélair (Cochrane—Supérieur):** Est-ce qu'on s'entend pour dire que les fonctionnaires vont nous donner des éclaircissements? Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris.

**M. Kam:** Pardon. . .

**Le vice-président (M. Bellemare):** Voulez-vous répéter votre question?

**M. Bélair:** Je veux une clarification sur ce que vous venez de dire, et les deux députés de l'opposition étaient d'accord. Il faut clarifier ou éclairer, peu importe le terme, les chiffres qui ont été cités aujourd'hui, particulièrement le 48 milliards des comptes de crédits.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Pouvez-vous répondre?

**M. Bélair:** Je croyais que vous en aviez fait la demande. Je voulais seulement m'en assurer. Est-ce qu'on s'entend là-dessus?

**Le vice-président (M. Bellemare):** La question porte sur la simplification de la structure qu'on est sur le point d'entreprendre. Les plans principaux seront terminés d'ici la fin de l'automne. Ils doivent soumettre leur rapport au Parlement. Bien sûr, nous avons décidé que nous serons le comité compétent, et que d'autres comités pourront intervenir. Cela nous intéresse étant donné que nous examinons le budget des dépenses.

J'allais justement informer le comité que nous avons un calendrier pour l'examen du budget des dépenses principal du Conseil privé et d'autres ministères. Il y aura six ou sept ministères, peut-être davantage. Nous allons alors entrer dans les détails du budget des dépenses.



[Texte]

[Traduction]

• 1205

But that format question has been discussed, and they agreed to contact the clerk of our committee late in the fall when they are ready to make a presentation. They are to take the initiative and not wait for some committee, such as Milliken's committee, to approach us. They may not necessarily approach us first, second or third, but they are to approach us. Whether the others have or have not approached us in late fall, they will say they are ready to make a presentation on the plan to simplify the estimate presentations. That was the understanding.

**Mr. Bélair:** Just to be the devil's advocate, if I were asked today in the House to explain the \$48 billion dollars and I were the Minister of Finance, what would I say? Of course, Paul Martin could answer the question, but I couldn't, and probably none of my colleagues here could either. This is the point I'm making. It's very simple.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** We all agree with you.

**Mr. Bélair:** Is there an agreement to supply us with the clarifications, or whatever you want to call them?

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** I now understand what Mr. Bélair was looking at. When I interrupted you at the beginning on one single point only, and made my point on that I said as we start off on the first page you presented, I think it's page 3—

**Mr. Bélair:** I don't want rehash the whole point, but are we accomplishing anything concrete here today?

**Mr. Williams:** We're like farmers—next year.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Yes, we are accomplishing budgets—

**Mr. Kam:** The question was, where were the voter appropriations in the 1994-95 estimates. That's one number I can get, although I don't have it in the top of my head. It was about 46 or 45.6 or something. I can get that one number and provide it for you.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** It was actually on page 13, and not page 3. It was the annual appropriation of \$48 million and we were both trying to see where we could find it in the book. We both had difficulty finding it. Mr. Williams came in to support the confusion and said that is how MPs view this. They can't find the answers. I notice Mr. Bélair is going back to the original question. He's asking whether we have a breakdown of that \$48 billion of expenditures.

**Mr. Bélair:** How do we explain the \$163 billion budget? There's \$116 billion existing in ongoing payments, and then the other number is thrown at us of an annual appropriation of \$48 billion. What is that?

**Mr. Kam:** The \$48 billion in annual appropriations is the focus of part II of the estimates, which is the fatter book that sets out the requirements by department, organization, program, and activity for every entity. So 100 or so entities appear in the estimates. That detail's all there and it's set out by votes. The votes that will ultimately be contained in the Appropriation Act are set out in part II.

Mais nous avons discuté de la question de la structure et ils sont d'accord pour contacter notre greffier à la fin de l'automne dès qu'ils seront prêts. Ce sont eux qui prendront l'initiative. Ils n'attendent pas le feu vert d'un comité quelconque comme celui de Milliken. Ce n'est pas nous qu'ils contacteront forcément en premier, en deuxième ou en troisième lieu, mais ils nous contacteront. Que les autres nous aient ou non contactés à la fin de l'automne, ils nous informeront dès qu'ils seront prêts à nous exposer le plan visant à simplifier la présentation du budget des dépenses. C'est l'entente conclue.

**M. Bélair:** Permettez-moi de jouer le rôle de l'avocat du diable. Si on me demandait aujourd'hui à la Chambre d'expliquer ces 48 milliards de dollars et que j'étais le ministre des Finances, que dirais-je? Bien entendu, Paul Martin pourrait répondre à cette question, mais je ne pourrais pas, et probablement aucun de mes collègues ici présents ne le pourrait non plus. C'est ça que j'essaie de montrer. C'est très simple.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Nous sommes tous d'accord avec vous.

**M. Bélair:** Est-il entendu que vous nous fournirez ces éclaircissements, ces précisions, appelez-les comme vous voudrez?

**Le vice-président (M. Bellemare):** Je comprends maintenant ce que voulait M. Bélair. Après vous avoir interrompu à propos d'un de vos arguments, j'ai ajouté puisque nous en étions à la première page de votre présentation, je crois que c'est à la page 3. . .

**M. Bélair:** Je ne veux me répéter, mais est-ce que nous faisons quelque chose de concret ici aujourd'hui?

**M. Williams:** Nous sommes comme les agriculteurs. . . l'année prochaine.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Oui, nous budgétisons. . .

**M. Kam:** Vous m'avez demandé où étaient les crédits dans le budget principal de 1994-1995. Je peux vous trouver la réponse mais je ne l'ai pas immédiatement en tête. Quarante-six ou 45,6, dans ces eaux-là. Je peux vous le trouver et vous le communiquer.

**Le vice-président (M. Bellemare):** En fait il s'agissait de la page 13 et non pas de la page 3. Il s'agissait des crédits annuels de 48 milliards et nous voulions savoir où les trouver dans le livre bleu. Nous avions tous les deux du mal à les trouver. M. Williams est venu ajouter à la confusion en disant que c'était fonction de l'interprétation qu'en donnaient les députés. Ils ne peuvent trouver les réponses. Je vois que M. Bélair revient à sa question initiale. Il demande s'il y a quelque part le détail de ces 48 milliards de dollars de dépenses.

**M. Bélair:** Comment expliquer ce budget de 163 milliards de dollars? Il y a 116 milliards de dépenses législatures auxquelles s'ajoutent ces 48 milliards de dollars de crédits annuels sans explications. Qu'est-ce que ça veut dire?

**M. Kam:** Les 48 milliards de crédits annuels correspondent à la partie II du budget des dépenses, le livre plus épais qui énonce les besoins par ministère, par organisme, les besoins par programme et par activité de chacune de ces entités. Il y en a environ une centaine dans le budget. Vous trouverez tous les détails dans cette partie II répartis par crédits. Les crédits qui finiront par se retrouver dans la loi portant affectation de crédits se trouvent dans la partie II.

## [Text]

This document does not seek to provide that sort of detail because that's a lot of detail. It provides an overview, but the key document that supports the appropriation bill and the business of supply is in part II of the estimates. It provides that sort of information and details all the votes that will be appropriated by Parliament.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Would you explain to Mr. Bélair the definition of vote in your language, as opposed to the political language?

**Mr. Kam:** We divide the estimates into votes, and certain conventions were used and adopted some years ago. Typically, for an ordinary department we have up to three votes. One vote covers the operating expenditures of the department, one covers the major capital expenditures, and one covers the grants and contributions.

The appropriation bill that will be put before Parliament will identify the organization and ask Parliament to vote on those three votes in terms of allocating funds to the department to carry out its operating expenditures, its capital expenditures, its grants, contributions and transfer payments. We define votes in terms of what individual decisions Parliament will be asked to make in terms of passing the Appropriation Act.

The schedule to the appropriation bill is in the front of part II of the estimates and shows the allocation by department and the authority. In some cases the authority is also contained in the vote itself. The vote wording conveys certain authorities on the department, for example, to spend revenues or carry out other sorts of actions.

• 1210

**Mr. Bélair:** And within that specific bill that comes through the House are all the specifics.

**Mr. Kam:** That's right.

**Mr. Bélair:** And they come from time to time.

**Mr. Kam:** That's right.

**Mr. Bélair:** Or in just one shot.

**Mr. Kam:** No, the major shot, as you describe it, is the main estimates, the main appropriation bill, which comes in two stages. The interim supply bill will be tabled in late March, and that covers the first three months of the fiscal year and basically asks Parliament for an advance.

**Mr. Bélair:** That is not a borrowing authority.

**Mr. Kam:** No, that's a spending authority. That's right. It's quite separate. It is a spending authority to cover the first three months of the year to allow the committees to review the estimates and report. As you know, the committees report by the end of May.

What we call the full supply bill, seeking the remainder of the main estimates, is tabled and debated and passed in late June before the House rises for the summer.

## [Translation]

Ce document ne peut pas vous donner tous ces détails parce qu'il y en a beaucoup trop. Il vous donne une vue d'ensemble du plan de dépenses. Par contre, le document qui justifie la loi portant affectation de crédits est la partie II du budget des dépenses. C'est lui qui vous donne ce genre de renseignements et de détails sur tous les crédits qui seront adoptés par le Parlement.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Voudriez-vous expliquer à M. Bélair ce que vous entendez par crédit dans votre langue et non pas dans celle des hommes politiques?

**M. Kam:** Le budget est divisé en crédits conformément à certaines conventions adoptées il y a déjà un certain nombre d'années. Généralement, le budget d'un ministère ordinaire contient trois crédits. Le premier couvre les dépenses de fonctionnement, le deuxième les dépenses en capital et le troisième les subventions et les contributions.

Il sera demandé au Parlement d'adopter par le biais du projet de loi portant affectation de crédits les trois crédits affectés à chacune de ces entités pour financer leurs dépenses de fonctionnement, leurs dépenses en capital, leurs subventions et leurs contributions et les paiements de transfert. Pour nous les crédits correspondent aux décisions particulières prises par le Parlement lorsqu'il adopte la loi portant affectation de crédits.

L'annexe proposée au projet de loi de crédits se trouve au début de la partie II du budget des dépenses et indique la répartition et l'autorisation par ministère. Dans certains cas, l'autorisation est contenue dans le crédit lui-même. Le texte du crédit peut par exemple autoriser le ministère à faire certaines dépenses ou à prendre certaines initiatives.

**M. Bélair:** Et ce projet de loi soumis à la Chambre contient tous ces détails.

**M. Kam:** Exactement.

**M. Bélair:** Et c'est périodique.

**M. Kam:** Exactement.

**M. Bélair:** Ou en une seule fois.

**M. Kam:** Non, la seule fois, pour reprendre vos termes, est le budget principal, le principal projet de loi portant affectation de crédits qui se déroule en deux étapes. Le projet de loi de crédits provisoires qui est déposé à la fin mars couvre les trois premiers mois de l'année financière et demande, en gros, une avance au Parlement.

**M. Bélair:** Ce n'est pas un pouvoir d'emprunts.

**M. Kam:** Non, c'est un pouvoir de dépenses. C'est exact. Ce n'est pas la même chose. C'est un pouvoir de dépenses pour couvrir les trois premiers mois de l'année et pour permettre aux comités d'étudier le budget des dépenses et de faire leur rapport. Comme vous le savez, les comités remettent leur rapport à la fin du mois de mai.

Le projet de loi de crédits définitifs, pour le solde du budget principal, est déposé, débattu et adopté à la fin du mois de juin avant que la Chambre n'ajourne pour l'été.



[Texte]

We normally have two regular supplementary estimates that are tabled in the House, one in November and one in March. Those would draw down the reserves I spoke to.

Occasionally we have special supplementary estimates. For example, in the current fiscal year, 1994-95, we have four supplementary estimates. We had two tabled in May, one in November, and one was just tabled, on March 2.

**Le vice-président (M. Bellemare):** C'est clair comme de l'eau de roche, n'est-ce pas, monsieur? Merci.

In our scheduled meeting, we had tentatively put for Thursday, March 16, *le Conseil privé*, main estimates. We would be looking at their operation rather than total government operation. This hasn't been decided yet. It's not confirmed. Then we have the Hon. Marcel Massé *du Conseil privé*, who is going to make a presentation on his estimates. Then we have Canada Post, CMHC, and the list goes on—Public Works, Treasury Board again, Art Eggleton at another time, again Treasury Board—These are all tentative dates except for three that are fixed: Massé, Canada Post, and CMHC.

The clerk has piles of other information for the input of scheduling meetings.

Do you want at the next meeting the presentation by Treasury Board of the expenditure management system of the Government of Canada alone, or do you want it with their estimates?

**Mr. Williams:** I've had a presentation on the expenditure management program already, so I'm not sure that another presentation, as far as I'm concerned, would be that beneficial, unless other members of the committee haven't had it.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** You're one out of 177. I don't know where you got the presentation, and I congratulate you and commend you for having had it, but the committee hasn't had the presentation.

**Mr. Duhamel:** But I believe it has been offered to the members. At least that's my understanding. I believe that's why Mr. Williams had that opportunity. I believe our colleagues from the Bloc have also been given the opportunity.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** The question still is, from the chair, do you want to have the expenditure management system of the government presented at next Thursday's meeting by Treasury Board? Yes or no.

**Mr. Duhamel:** With respect, it's not quite as simple as that, Mr. Chairman. What are the implications for the arrangements we've already made? Is someone scheduled to be there? For when do we reschedule them if they are scheduled to be there?

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Next Thursday we were to have the main estimates of Treasury Board.

**Mr. Duhamel:** Are they available?

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Thursday, March 16, *les fonctionnaires du Conseil privé*, and the subject is main estimates, *prévisions budgétaires*. That is not confirmed.

[Traduction]

Généralement, deux budgets supplémentaires sont déposés à la Chambre, un en novembre et un en mars. Ils sont alimentés par les réserves dont j'ai parlé.

À l'occasion il y a des budgets supplémentaires spéciaux. Par exemple, pour l'année financière courante, 1994-1995, nous avons quatre budgets supplémentaires. Nous en avons déposé deux en mai, un en novembre et un vient d'être déposé le 2 mars.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** It is clear as crystal water, isn't it, sir? Thank you.

Dans notre projet de calendrier, nous avons prévu de rencontrer à propos du budget principal le jeudi 16 mars, *Privy Council*. Nous devons nous intéresser à son propre fonctionnement plutôt qu'au fonctionnement de tout le gouvernement. Nous n'avons pas encore pris de décision. Ce n'est pas confirmé. Ensuite nous avons l'honorable Marcel Massé *from Privy Council* qui viendra nous parler de son budget. Ensuite nous avons Postes Canada, la SCHL et la liste continue—les Travaux publics, encore une fois le Conseil du Trésor, Art Eggleton une autre fois, encore une fois le Conseil du Trésor... Aucune de ces dates n'est vraiment fixée à l'exception de trois pour Massé, Postes Canada et la SCHL.

La greffière a des piles d'autres renseignements pour toutes ces réunions.

Voulez-vous que lors de la prochaine réunion, le Conseil du Trésor nous parle uniquement du système de gestion des dépenses du gouvernement ou aussi de son budget?

**M. Williams:** J'ai déjà eu une séance d'information sur le programme de gestion des dépenses et je ne suis pas certain qu'une autre séance de ce genre, en ce qui me concerne, serait utile, à moins que d'autres membres du comité n'en aient pas eu le bénéfice.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Vous êtes le seul sur 177. Je ne sais pas quand cette séance a eu lieu et je vous félicite de l'avoir suivie mais notre comité n'a pas eu cette chance.

**M. Duhamel:** Je crois que cette séance a été offerte aux députés. C'est du moins ce que je crois comprendre. Je crois que c'est la raison pour laquelle M. Williams a pu y participer. Je crois que nos collègues du Bloc Québécois se sont également vus offerts cette chance.

**Le vice-président (M. Bellemare):** La question que je continue à vous poser en tant que président est la suivante: Voulez-vous que lors de la réunion de jeudi prochain avec le Conseil du Trésor il nous présente le système de gestion des dépenses du gouvernement? Oui ou non.

**M. Duhamel:** Sauf votre respect, ce n'est pas aussi simple que cela, monsieur le président. Quelles sont les implications des arrangements que nous avons déjà pris? Est-ce qu'il y a déjà quelqu'un de prévu? Comment ferons-nous s'il y a déjà quelqu'un de prévu?

**Le vice-président (M. Bellemare):** Jeudi prochain notre réunion concerne le budget principal du Conseil du Trésor.

**M. Duhamel:** Sont-ils disponibles?

**Le vice-président (M. Bellemare):** Le jeudi 6 mars *the officials of the Privy Council*, et le sujet, le budget principal, *main estimates*. Ce n'est pas confirmé.

[Text]

**Mr. Duhamel:** So what are the implications if we let that drop?

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** They will just come at another time.

**Mr. Duhamel:** Okay. Have we established if people from Treasury Board will be available on that day?

**The Clerk of the Committee:** That's why it's not confirmed yet. I'm just waiting for them to tell me if—

**Mr. Duhamel:** I meant those who would make the presentation on this. I'm sorry.

• 1215

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Are you the two gentlemen who will be making the presentation on the main estimates?

**Mr. Kam:** It'll depend on the date. We have a number of people who can speak to that.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Okay.

**Mr. Kam:** If I may, Mr. Chairman, it's quite a different topic than the estimates of the Treasury Board Secretariat, as a program. The topic here is much more general.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** That's the system?

**Mr. Kam:** Yes, the system itself. It could be done on a separate occasion. It's a separate agenda item, really.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** We had decided at the beginning of this meeting that the presentation on the management system would be made at a subsequent meeting.

The question still is this. Next Thursday, what would you like to entertain as a topic of that meeting? We have scheduled the Privy Council and the main estimates, but they have not confirmed yet that they would be ready to meet with us.

**Mr. Bélair:** Mr. Chairman, why don't we leave it up to you, upon the advice of research and the clerk. Your judgment would be accepted.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Do I understand that I can inform the committee today that we are scheduling a meeting for 11 a.m. next Thursday and that the topic will be the main estimates of the Privy Council and this is to be confirmed as to whether it's on or not? For the sake of clarity, it will be confirmed as to whether it's on or not. If it's not on, Thursday is free.

**Mrs. Chamberlain:** Is that this Thursday we're talking about now?

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Yes, March 16.

**Mr. Bélair:** To save time, why don't you take the first one that's available—

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** You can't do that; they have to be ready to make a presentation.

**Mr. Bélair:** They are not ready?

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** We have three dates that are confirmed: March 20, 21 and 23. These dates are confirmed, but next Thursday has not been confirmed yet.

[Translation]

**M. Duhamel:** Quelles sont les conséquences si nous annulons?

**Le vice-président (M. Bellemare):** Il faudra simplement qu'ils viennent une autre fois.

**M. Duhamel:** Très bien. Savons-nous si des représentants du Conseil du Trésor seront disponibles ce jour-là?

**La greffière du Comité:** C'est la raison pour laquelle ce n'est pas encore confirmé. J'attends qu'ils me disent si. . .

**M. Duhamel:** Je veux dire ceux qui nous feront un exposé sur cette question. Je m'excuse.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Êtes-vous les deux personnes qui viendront nous parler du budget principal?

**M. Kam:** Cela dépendra de la date. Nous avons un certain nombre de gens qui peuvent le faire.

**Le vice-président (M. Bellemare):** D'accord.

**M. Kam:** Monsieur le président, si vous me le permettez, le budget du Secrétariat du Conseil du Trésor est un sujet assez différent de celui-ci. Celui-ci est beaucoup plus général.

**Le vice-président (M. Bellemare):** C'est le système?

**M. Kam:** Oui, le système lui-même. Cela pourrait faire l'objet d'une réunion différente. En vérité, c'est une question différente.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Nous avons décidé au début de cette réunion que l'exposé sur le système de gestion ferait l'objet d'une réunion subséquente.

La question reste la même. Mardi prochain, quel devrait être le sujet de la réunion? Nous avons prévu d'entendre les explications budgétaires du Conseil privé mais ils n'ont pas encore donné confirmation de leur disponibilité.

**M. Bélair:** Monsieur le président, pourquoi ne pas vous laisser le soin de prendre la décision après avoir consulté votre documentaliste et la greffière. Nous l'accepterons.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Dois-je comprendre que je peux vous dire aujourd'hui que nous nous réunirons jeudi prochain à 11 heures et que nous étudierons le budget principal du Conseil privé, sous réserve de confirmation? Nous vous le confirmerons. Si ce n'est pas possible, vous serez libres jeudi.

**Mme Chamberlain:** Vous voulez parler du jeudi de cette semaine?

**Le vice-président (M. Bellemare):** Oui, le 16 mars.

**M. Bélair:** Pour gagner du temps, pourquoi ne pas inviter les premiers disponibles. . .

**Le vice-président (M. Bellemare):** Ce n'est pas possible, il faut qu'ils aient le temps de se préparer.

**M. Bélair:** Ils ne sont pas prêts?

**Le vice-président (M. Bellemare):** Nous avons trois dates de confirmées: les 20, 21 et 23 mars. Ces dates sont confirmées mais jeudi prochain n'est pas encore confirmé.



[Texte]

**Mr. Bélair:** Give it your best shot. If it doesn't work, then it doesn't work.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Thank you.

**Mr. Duhamel:** Mr. Chairman, I'm really quite confused, and I apologize. If they say yes, we have a meeting. If they say no, we do not have a meeting. We still have not covered this topic and we have not scheduled meeting to cover this topic? Is that correct?

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** That's right. I would like to know what the committee would like to do.

Here's my suggestion. Since Mr. Kam and company are good and ready to make this presentation and since the Privy Council has not confirmed that they will come on March 16 next Thursday, then if we don't get the Privy Council to confirm and come, then would you be ready to come as a substitute topic and continue what you wanted to start today?

**Mr. Kam:** We would be pleased to do so.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Okay. Then you will communicate with the clerk, and vice versa, so we don't have two groups showing up Thursday.

**Mr. Kam:** Okay.

**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** I appreciate your patience and willingness to accommodate us, Mr. Kam.

Are there any other questions?

I declare the meeting adjourned.

[Traduction]

**M. Bélair:** Faites de votre mieux. Si ça ne marche pas, tant pis.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Merci.

**M. Duhamel:** Monsieur le président, je suis vraiment perdu et je m'en excuse. S'ils disent oui, il y aura réunion, et s'ils disent non, il n'y aura pas réunion. Nous n'avons toujours pas eu d'exposé sur cette question et nous ne prévoyons pas de réunion pour cette question? C'est cela?

**Le vice-président (M. Bellemare):** C'est cela. J'aimerais savoir ce que le comité aimerait faire.

Voici ce que je suggère. Étant donné que M. Kam et son équipe sont assez bons et prêts à faire cet exposé et étant donné que le Conseil privé n'a pas confirmé qu'il viendrait jeudi prochain le 16 mars, si le Conseil privé ne confirme pas, seriez-vous prêts à le remplacer à la dernière minute et à poursuivre la discussion que vous vouliez entamer aujourd'hui?

**M. Kam:** Avec plaisir.

**Le vice-président (M. Bellemare):** D'accord. Vous communiquerez alors avec la greffière, et vice versa, afin que nous n'ayons pas deux groupes de témoins en même temps, jeudi.

**M. Kam:** Très bien.

**Le vice-président (M. Bellemare):** Je vous remercie de votre patience et de votre bonne volonté, monsieur Kam.

Y a-t-il d'autres questions?

La séance est levée.



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré-Cœur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

*From the Treasury Board Secretariat:*

Dennis Kam, Director, Estimates Division, Expenditure Management Sector, Program Branch;  
Tom Hopwood, Project Leader, Reform of the Estimates.

#### TÉMOINS

*Du Secrétariat du Conseil du Trésor:*

Dennis Kam, directeur, Division des prévisions budgétaires, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des Programmes;  
Tom Hopwood, responsable du Projet, Réforme du budget des dépenses.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



241  
XC 59  
-655

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 36

Fascicule n° 36

Thursday, March 16, 1995

Le jeudi 16 mars 1995

Chairperson: John Harvard

Président: John Harvard

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Government Operations

## Opérations gouvernementales

### RESPECTING:

In accordance with Standing Order 81(7), Briefing meeting on the Expenditure Management System of the Government of Canada

### CONCERNANT:

Conformément à l'article 81(7) du Règlement, séance d'information sur le système de gestion des dépenses du gouvernement du Canada

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairperson:* John Harvard

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* John Harvard

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Danielle Bélisle



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

THURSDAY, MARCH 16, 1995  
(41)

*[Text]*

The Standing Committee on Government Operations met at 11:00 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Vice-Chair, Jean-Paul Marchand, presiding.

*Members of the Committee present:* Gérard Asselin, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Treasury Board Secretariat:* Dennis Kam, Director, Estimates Division, Expenditure Management Sector, Program Branch; Tom Hopwood, Project Leader, Reform of the Estimates, Expenditure Management Sector, Program Branch.

In Accordance with Standing Order 81(7), the Committee resumed a Briefing meeting on the Expenditure Management System of the Government of Canada (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No.35*).

Dennis Kam made an opening statement and with the other witness answered questions.

At 12:33 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Marie Louise Paradis

*Committee Clerk*

**PROCÈS-VERBAL**

LE JEUDI 16 MARS 1995  
(41)

*[Traduction]*

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 heures dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Jean-Paul Marchand (*vice-président*).

*Membres du Comité présents:* Gérard Asselin, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Jean-Paul Marchand, Ian Murray et Chuck Strahl.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* Dennis Kam, directeur, Division des prévisions budgétaires, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des Programmes; Tom Hopwood, chef de projet, Réforme du Budget des dépenses, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des Programmes.

Conformément au paragraphe 81(7) du Règlement, le Comité reprend une séance d'information sur le système de gestion des dépenses du gouvernement du Canada. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 14 mars 1995, fascicule n° 35*).

Dennis Kam fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 12 h 33, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Greffière de comité*

Marie Louise Paradis

[Text]

## EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, March 16, 1995

[Translation]

## TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 16 mars 1995

• 1106

**Le vice-président (M. Marchand):** Bienvenue au Comité des opérations gouvernementales. Aujourd'hui, nous entendons M. Dennis Kam et M. Tom Hopwood du Conseil du Trésor, qui vont nous parler du système de gestion des dépenses du gouvernement du Canada,

which is a presentation on the expenditure management system of the Government of Canada.

If I understand correctly, you will make a presentation that will last about 20 minutes, at which time MPs will have the leisure to ask questions about the system. The floor is yours.

**Mr. Dennis Kam (Director, Estimates Division, Expenditure Management Sector, Program Branch, Treasury Board Secretariat):** Mr. Chairman, I'll walk you through chapter 5 of part I of the estimates. I hope everyone has part I with them.

As I mentioned on Tuesday, the President of the Treasury Board tabled a document in the House on February 15—you all will have a copy of that as well—describing the expenditure management system of the Government of Canada. That document and the reprint in chapter 5 of part I, is the first formal restatement of the government's expenditure management system in some 15 years. The last such document was published in 1980 with the budget of that year. So even though the system has evolved over those 15 years, this document is the first effort to formally describe the process whereby the government sets its priorities and allocates resources.

The old system, which was called the policy and expenditure management system, or PEMS for short, is in all the public administration textbooks. As I say, it was introduced in 1980 and only really existed in full flight for a half dozen years at most, and it evolved over the years. As Prime Ministers and governments changed, the system was adjusted. Minor changes were announced through press releases from the Prime Minister's Office, but no formal documentation was ever made of it. The system that's described now is effectively the system that the new government adopted upon taking office last year, and it was decided to set out in a fair amount of detail the process the government will follow.

As for the impetus for describing the new system, there were three basic pillars underlying the process as set out in this document. First, given the severe fiscal situation the government was facing, the government resolved to move to the reallocation of resources to fund new spending initiatives. There was a strong interest in forcing a reallocation from existing spending programs to new spending initiatives. So the reworking of the system had an emphasis on fiscal discipline, on forcing reallocation.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Welcome to the Government Operations Committee. Today we will hear Mr. Dennis Kam and Mr. Tom Hopwood from Treasury Board on the expenditure management system of the Government of Canada,

une séance d'information sur le système de gestion des dépenses du gouvernement du Canada.

Si j'ai bien compris, vous allez nous faire un exposé qui durera environ 20 minutes, à la suite duquel les députés pourront vous poser des questions sur ce système. La parole est à vous.

**M. Dennis Kam (directeur, Division des prévisions budgétaires, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des programmes, Secrétariat du Conseil du trésor):** Monsieur le président, mon intention est de parcourir avec vous le chapitre 5 de la Partie I du budget des dépenses. J'espère que tout le monde a cette partie I.

Comme je l'ai dit mardi, le président du Conseil du Trésor a déposé un document à la Chambre le 15 février—vous devriez tous en avoir également un exemplaire—décrivant le système de gestion des dépenses du gouvernement du Canada. Ce document et la réimpression du chapitre 5 de la partie I, constitue la première révision officielle du système de gestion des dépenses du gouvernement depuis près de 15 ans. La dernière fois qu'un tel document a été déposé en même temps que le budget remonte à 1980. Donc, même si le système a évolué au cours de ces 15 dernières années, ce document est la première tentative de description formelle de la méthode utilisée par le gouvernement pour fixer ses priorités et affecter les ressources.

L'ancien système, comme sous le nom de la politique et le système de gestion des dépenses figure dans tous les manuels de l'administration publique. Comme je viens de vous le dire, il avait été introduit en 1980 et n'a vraiment existé sous sa forme initiale que pendant une demi-douzaine d'années au maximum puis il a évolué avec les années. Comme les premiers ministres et les gouvernements changent, le système a été adapté en conséquence. Des changements mineurs ont été annoncés par le biais de communiqués de presse du Bureau du Premier ministre mais aucun document officiel n'a jamais été rédigé. Le système qui est décrit maintenant est en fait le système que le nouveau gouvernement a adopté à son arrivée au pouvoir l'année dernière et il a été décidé de décrire avec un maximum de détails la méthode suivie par le gouvernement.

Le nouveau système reposait sur trois piliers fondamentaux qui sont décrits dans ce document. Premièrement, étant donné la situation financière critique, le gouvernement a opté pour une réaffectation des ressources pour financer de nouvelles initiatives de dépenses. L'objectif recherché était la réaffectation des ressources de programmes existants à de nouvelles initiatives. L'accent a donc été mis sur la discipline fiscale et la réaffectation forcée des ressources.



[Texte]

[Traduction]

The second major underlying premise was an effort to formalize the budget consultation process. This government and the previous government both indicated a desire to open up the budget process, to make it more open to the public, to involve parliamentarians more explicitly in the budget planning process. As you'll see, this system formally incorporates the budget consultation process as part of the expenditure management process of the Government of Canada.

Finally, the government also expressed an interest in involving Parliament more explicitly in the resource allocation process. As you'll see, this system introduces a new document that will assist in informing standing committees of the House about the underlying resource allocations that are implicit in the budget's expenditure plan.

Those are the underlying premises. The document sets out some basic principles on page 59, but essentially those are the basic principles. A side issue of the system from your perspective would be an interest in finding ways of providing more flexibility or more incentives to ministers and senior officials to carry out these reallocations, to impose the reallocation discipline on them and find ways of providing more flexibility so that they can reallocate the resources required to respond to this new imperative.

Le deuxième objectif majeur était d'officialiser le processus de consultation budgétaire. Le gouvernement et le gouvernement précédent avaient tous deux indiqué le désir d'ouvrir le processus budgétaire, de le rendre plus accessible au public, de faire participer d'une manière plus explicite les parlementaires au processus de planification budgétaire. Comme vous le verrez, ce système incorpore officiellement le processus de consultation budgétaire dans le processus de gestion des dépenses du gouvernement du Canada.

Enfin, le gouvernement avait manifesté d'intérêt à la participation plus directe du Parlement au processus d'affectation des ressources. Comme vous le verrez, ce système introduit un nouveau document qui aidera les comités permanents à mieux comprendre les affectations de ressources dans le plan des dépenses budgétaires.

Voilà donc les principes qui ont inspiré le nouveau système. Dans le document sont énoncés à la page 63 un certain nombre de principes de base mais pour l'essentiel ce que je viens d'énoncer correspond aux principes fondamentaux. Aspect secondaire mais intéressant de votre point de vue, ce nouveau système grâce à sa souplesse devrait vous permettre d'encourager les ministres et les hauts-fonctionnaires à mener à bien ces réallocations, à leur imposer cette discipline de réaffectation et à les aider à trouver les marges de manoeuvres suffisantes pour qu'ils puissent réaffecter les ressources nécessaires pour répondre à ce nouvel impératif.

• 1110

Page 59 lists seven key features of this new system. I'll take you through those in a very general way. Then I'll move to a schematic that describes how the system fits together. It's usually relatively easy to understand the system through that schematic.

La page 63 vous donne les sept éléments-clés de ce nouveau système. Je vais vous en faire un résumé général puis je passerai à un schéma de l'assemblage du système. Ce schéma rend la compréhension de ce système relativement aisée.

One critical feature of this new system is the role of the budget planning process itself. This system makes the budget planning process the primary vehicle by which the government will set its priorities, the formal process by which the government will set its priorities and allocate resources both at the very macro level to major priorities and at the more micro level since, as we discussed on Tuesday, underlying the budget's expenditure plan is a detailed allocation of resources to all programs, departments and agencies of the government.

Un élément critique de ce nouveau système est le rôle du processus de planification budgétaire lui-même. Ce système fait du processus de planification budgétaire le véhicule principal d'établissement des priorités du gouvernement, le processus formel utilisé par le gouvernement pour fixer ses priorités et affecter les ressources tant au niveau très général des priorités majeures qu'au niveau plus restreint puisque, comme nous en avons discuté mardi, sous-jacente à ce plan de dépenses du budget on trouve une affectation détaillée des ressources pour tous les programmes, tous les ministères et tous les organismes du gouvernement.

All primary spending decisions will be made through the budget planning process. All reduction decisions and reallocation decisions will be taken as part of the budget planning process as well.

Toutes les décisions de dépenses principales seront prises dans le cadre de ce processus de planification, ainsi que toutes les décisions de réductions et de réaffectation.

A corollary of that feature is that the previous provision for policy reserves has no longer been made in the new expenditure system. The 1995 budget that was just released does not contain any provision for policy reserves. Under the previous system, policy reserves were established as part of the expenditure plan of the budget, and during the course of the year, after the budget was tabled, departments and ministers would basically bid for allocations from that policy reserve. These were funds set aside to fund new initiatives during the course of the year, and those items are normally announced and funded through supplementary estimates.

Corollaire de cet élément, est l'élimination des réserves d'intervention. Le budget de 1995 qui vient d'être publié ne contient aucune disposition de réserves d'intervention. Dans le système précédent, des réserves d'intervention étaient prévues dans le plan des dépenses du budget et pendant le courant de l'année, après le dépôt du budget, les ministères et les ministres faisaient en quelque sorte des appels d'offres pour puiser dans ces réserves. C'étaient des fonds mis de côté pour financer de nouvelles initiatives pendant le courant de l'année, et ces initiatives étaient généralement annoncées et autorisées par des prévisions budgétaires supplémentaires.

*[Text]*

Under this new system, those reserves will not exist, decisions on new spending initiatives will be taken as part of the budget process, and the funding of those new initiatives will be determined through the budget planning process, through reallocations and reductions to existing programs.

The system also assumes, indeed makes provision for, an ongoing review of programs. Again, the emphasis on reallocation will force the need for ongoing review of programs and identification of lower-priority programs that can be reduced or terminated in order to fund new emerging priorities of the government.

In a sense, the major program review the government went through in the past year will be continued at a micro stage as departments, on an ongoing basis, review their programs to identify opportunities internally to reallocate resources to deal with operating pressures that arise during the course of the year and also to identify opportunities for the government to reallocate resources across departments, across priorities and across spending priorities within the overall expenditure plan of the government.

A fourth feature on page 59 is the introduction of a business planning process internally in the government within departments. Departments will now, on an annual basis, submit to the Treasury Board what we're calling a business adjustment plan, where departments will set out how they will adjust their programs and their resourcing to implement budget direction.

So the budget will set out a number of measures, perhaps new spending initiatives, in the current year and perhaps in the medium-term future, setting up primarily reduction measures in order to deliver on its restraint initiatives or restraint objectives.

Departments will use the business planning process to describe to the Treasury Board, and through the Treasury Board to cabinet, how departments will implement the budget measures announced every February. Basically the budget will set up the what and the business planning process will set out the how.

It'll address in more or less detail a number of the administrative and managerial considerations that must be brought to bear in moving ahead with the implementation of budget measures. For example, that could involve decisions on informatics investments as one changes delivery and tries to make the program delivery more efficient and departments seek to adopt new technology. It'll involve capital planning of the departments, especially for those that are capital intensive. Within their integrated planning approach they'll have to focus on the maintenance of their capital asset base.

Many departments, certainly in the current context, will be addressing the human resource management plans and considerations as they seek to downsize and consolidate their programs. The business planning process will be an integrated planning process, presenting to Treasury Board the departments' strategic and operational plans for moving ahead with the budget measures.

*[Translation]*

Avec ce nouveau système, ces réserves sont éliminées, les décisions de nouvelles initiatives de dépenses seront prises dans le cadre du processus budgétaire, et le financement de ces nouvelles initiatives sera déterminé dans le cadre du processus de planification budgétaire, par le biais de réaffectations et de réduction des ressources de programmes déjà existants.

Ce système suppose aussi, en fait prévoit, un examen permanent des programmes. Encore une fois, l'accent sur la réaffectation forcera à procéder à cet examen permanent des programmes et à l'identification des programmes à moindre priorité qui pourront être réduits ou éliminés afin de financer les nouvelles priorités émergentes du gouvernement.

Si vous voulez, l'examen majeur des programmes auxquels à procédé le gouvernement l'année dernière se poursuivra au niveau individuel des ministères, sur une base permanente, qui examineront leurs programmes pour identifier les possibilités de réaffectation interne des ressources pour répondre aux demandes ponctuelles pendant l'année et aussi à identifier pour le gouvernement les possibilités de réaffectation des ressources de ministère à ministère, de priorité à priorité dans le cadre du plan global des dépenses du gouvernement.

Un quatrième élément à la page 63 est la production de plans d'activités dans chaque ministère. Désormais les ministères, sur une base annuelle, soumettront au Conseil du Trésor un plan d'ajustement de leurs activités, comme nous les appelons, dans lequel ils indiqueront comment ils adapteront leurs programmes et leurs ressources aux directives budgétaires.

Le budget énoncera donc un certain nombre de mesures, peut-être de nouvelles initiatives de dépenses, pour l'année courante et peut-être pour l'avenir à moyen terme, indiquant des mesures de réduction globale conformément à ses initiatives ou à ses objectifs de compressions.

Les ministères se serviront du processus de planification de leurs activités pour expliquer au Conseil du Trésor, donc au Cabinet, comment les ministères appliqueront les mesures budgétaires annoncées chaque année en février. Essentiellement, le budget énoncera les objectifs et les plans d'activités leur réalisation.

Je vous parlerai peut-être un peu plus en détail d'un certain nombre de considérations administratives incontournables au niveau de l'application des mesures budgétaires. Par exemple, il est possible que certaines décisions entraînent des dépenses d'investissement en informatique si les ministères estiment nécessaire d'adopter une nouvelle technologie pour que leurs prestations de programmes soient plus efficaces. Les ministères devront planifier leurs immobilisations, surtout ceux qui dépensent beaucoup. Dans le cadre de leur approche de planification intégrée, ils devront veiller à ne pas dépasser leurs immobilisations de départ.

Plusieurs ministères, dans le contexte actuel, auront des plans de gestion des ressources humaines en vue de réduire leurs effectifs et de fusionner leurs programmes. Le processus de planification des activités sera intégré et permettra au Conseil du Trésor de connaître les plans stratégiques et opérationnels des ministères en vue de la mise en oeuvre des mesures budgétaires.



## [Texte]

I mentioned earlier an effort within this overall system to provide more flexibility to ministers and departments to manage within approved resources. This is item 5 on page 59. The government has undertaken, within this system, to examine a number of opportunities to provide more flexibility to departments to manage within approved resources.

A major component of those initiatives will be an effort to reform the estimates, as we discussed on Tuesday. We'll come back to that later; Mr. Hopwood will address in more detail what we're seeking to do with respect to reform of the estimates. But within that is an effort to provide more flexibility to departments and ministers so that they're able to reallocate within the more stringent fiscal situation they're facing.

A corollary of that will be, as item 6 indicates, renewed emphasis on improving performance monitoring and performance reporting through documents submitted to the executive of government, to Treasury Board and to cabinet, and also to Parliament. That'll be an integral component of the reform of the estimates—a search for efforts to improve performance reporting.

Part of that is also linked, as you would be aware, to the major initiative on service standards the government's been strongly promoting, where all departments are committed to identifying service standards and monitoring and reporting on service standards on a regular basis to its clientele.

Finally, as I mentioned, this system introduces a new document that I call an "outlook" document, an outlook on program priorities and expenditures that will be prepared for submission to the standing committees of the House of Commons. This particular document responds to a change in House rules, accepted by the House in February of 1994, specifically Standing Order 81(7). This empowered the standing committees to examine the future years' spending priorities and the future years' program priorities and expenditures of departments in the context of the estimates review that would be taking place at about the same time.

As you know, the committees receive the estimates. Shortly after tabling them, there's a motion to refer the estimates to committees. Under House rules, committees are expected to report on the estimates on or before May 31. The new House rule as of February 1994, which gave a new power to committees to look at future years' spending plans, asks committees to report before the House rises for the summer, on or about June 23. So we expect to have another report coming from committees providing advice to the government on the spending priorities and expenditure trends set out in the estimates and in the budget's expenditure plan.

That document will be made available to the chairs of committees by the end of April every year. The process is starting this year with the initial iteration of these documents. So the business planning process will commence very soon, as departments submit their business plans to Treasury Board by mid-April. The first set of outlook documents will be made available to the standing committees by the end of April.

## [Traduction]

J'ai fait allusion plutôt à l'effort qui sera fait, dans le cadre du système global, pour donner plus de souplesse aux ministres et aux ministères dans la gestion des ressources approuvées. C'est au paragraphe 5 de la page 63. Le gouvernement s'engage, dans le cadre du système, à examiner un certain nombre de possibilités en vue d'accorder aux ministères une plus grande marge de manoeuvre dans leur action.

Un élément important de la proposition est l'effort qui sera fait en vue d'améliorer les prévisions budgétaires. Nous en avons discuté mardi. Nous y reviendrons; M. Hopwood expliquera ce que nous avons l'intention de faire à cet égard. Il s'agit d'accorder une plus grande souplesse aux ministères et aux ministres de façon à ce qu'ils puissent réaffecter leurs fonds compte tenu de leur situation budgétaire plus contraignante.

Comme corollaire et on le voit au paragraphe 6, il faudra une meilleure information sur le rendement dans les documents présentés à l'exécutif, au Conseil du Trésor et au Cabinet, mais également au Parlement. L'amélioration de l'information sur le rendement entrera dans la réforme des prévisions budgétaires.

Cet effort sera lié, comme vous le savez, à la tentative du gouvernement d'instaurer des normes de service; tous les ministères doivent établir de telles normes et faire rapport régulièrement sur leur mise en oeuvre.

Enfin, comme je l'ai dit, ce système prévoit l'introduction d'un nouveau document appelé «perspectives»; ce document, qui indiquera les programmes prioritaires et les dépenses des ministères sera soumis aux comités permanents de la Chambre des communes. Il découle d'une modification au Règlement de la Chambre approuvé en février 1994. Il s'agit plus précisément du paragraphe 81(7) du Règlement. Ladite modification permet au comité permanent d'examiner les dépenses et les programmes prioritaires futurs des ministères en même temps que les prévisions budgétaires pour l'année courante.

Comme vous le savez, les comités étudient les prévisions budgétaires. Quelque temps après leur dépôt, elles sont renvoyées aux comités. En vertu de l'ancien Règlement, les comités devaient en faire rapport pour le 31 mai. Le nouveau Règlement, modifié en février 1994, accorde des pouvoirs étendus aux comités, leur permet d'examiner les plans de dépenses pour les années à venir et leur accorde, pour faire rapport, jusqu'à l'ajournement de la Chambre pour l'été, c'est-à-dire aux environs du 23 juin. Nous nous attendons donc de recevoir également un autre rapport des comités avisant le gouvernement sur les priorités en matière de dépenses et sur les tendances fixées dans les prévisions et le budget des dépenses.

Le document sera remis aux présidents de comités avant la fin du mois d'avril tous les ans. Ce sont les documents initiaux cette année. La planification des activités s'amorcera bientôt. Les ministères présenteront leur plan d'activités au Conseil du Trésor d'ici la mi-avril. La première série des documents «Perspectives parviendra» aux comités permanents avant la fin d'avril.

[Text]

It's expected that the reports of the standing committees will be responded to through the budget consultation documents that will be prepared over the course of the summer and made available to parliamentarians normally in October or late September. That will provide an opportunity for the government to take the advice of the standing committees; to invite public commentary on that advice, as well; and ultimately to take that advice into account in preparing the final budget strategy.

[Translation]

Les rapports des comités permanents trouveront réponse dans les documents de consultation budgétaire qui seront préparés au cours de l'été et soumis aux parlementaires en octobre ou à la fin de septembre, si tout se passe bien. Ainsi, le gouvernement pourrait recevoir les avis des comités permanents, inviter la population à faire connaître son opinion sur ces avis également; et ultimement en tenir compte dans la préparation de sa stratégie budgétaire finale.

• 1120

I'll move on now to page 63, which has a schematic. I'll take you through the schematic and then we can move to the questions.

**M. Asselin (Charlevoix):** Est-ce qu'on pourrait fournir un document à l'interprète?

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Okay.

Mr. Kam, please continue.

**Mr. Kam:** The schematic on page 63 depicts the flow of information and formal documentation that will occur in the cycle.

**Mr. Duhamel (St. Boniface):** Excuse me. Where are you starting, at 12 o'clock here?

**Mr. Kam:** One can start anywhere, but ideally it will be 12 o'clock, yes, with the budget speech. As I mentioned, the budget will basically set the overall agenda for the rest of the year. It will announce any major new spending measures the government may wish to adopt and it will set out any restraint or reduction measures the departments will be faced with implementing over the course of the following year.

Of course the estimates are tabled generally a few days after—often the day after—the budget speech, providing the detailed information on the resources allocated in the expenditure plan. The estimates set out the resources by organization, by program, by activity, and set the scene for the rest of the year.

Once decisions are made and communicated via the budget speech, departments under this system will begin to prepare their business plans, which are due at the Treasury Board in mid-April. The directions from the budget will cause departments to develop plans for how they will implement the budget measures.

Although it is not shown here, at the same time the policy committees of cabinet will be starting to look forward towards the next round of budget planning as well, looking at possible new priorities the government could consider for the next budget round. Departments would be responding to that direction from the policy committees of cabinet, developing ideas on new spending initiatives that could respond to those sector priorities.

So in the background, although it is not depicted here, is some policy work going on in departments and in the policy committee of cabinet, looking forward to the next planning process. We are looking at a forward planning process here that's on an ongoing basis, but looking about twelve months ahead at any point in time, at least; twelve months and beyond, of course, because the business plans will typically address a three-year rise, and the budget plan will normally address at

Je suis maintenant à la page 68, qui présente un schéma. Je le revois avec vous après quoi nous pourrions passer aux questions.

**Mr. Asselin (Charlevoix):** Could you provide the interpreter with a copy of the document?

**Le vice-président (M. Marchand):** Très bien.

Poursuivez, je vous prie, monsieur Kam.

**M. Kam:** Le schéma qui se trouve à la page 68 indique comment l'information et la documentation circulent.

**M. Duhamel (St. Boniface):** Excusez-moi, vous commencez où, au haut complètement?

**M. Kam:** Vous pouvez commencer n'importe où, et le point de départ naturel est au haut. C'est le discours du budget. Comme je l'ai dit, le budget fixe essentiellement le programme global pour le reste de l'année. Il annonce les nouvelles mesures de dépenses importantes que le gouvernement peut vouloir adopter ainsi que les restrictions ou les réductions que doivent appliquer les ministères dans le courant de l'année suivante.

Les prévisions budgétaires sont déposées quelques jours plus tard—souvent le lendemain—et donnent les détails sur l'affectation des ressources. Les prévisions budgétaires répartissent les ressources par organisme, programme et activité, qui donne le ton pour le reste de l'année.

En vertu de ce système, dès que les décisions sont annoncées dans le discours du budget, les ministères commencent à préparer leurs plans d'activités qui devront être soumis au Conseil du Trésor à la mi-avril. Les orientations indiquées dans le budget guideront les ministères dans l'élaboration de leurs plans.

Même s'ils ne sont pas indiqués dans le schéma, les comités d'orientation du Cabinet commenceront en même temps à préparer la ronde suivante de planification budgétaire, examineront les nouvelles priorités possible du gouvernement pour cette période. Les ministères réagiront aux orientations proposées par les comités d'orientation du Cabinet, envisageront les nouvelles mesures de dépenses qui correspondront aux priorités établies.

Donc, même si ce n'est pas indiqué ici, les ministères et les comités d'orientation du Cabinet songeront déjà à ce moment-là à la ronde suivante de planification. Le processus de planification avancé se poursuivra de façon permanente, sera toujours en avance de 12 mois quelle que soit l'époque de l'année, 12 mois et plus, parce que les plans d'activité seront établis pour trois ans de façon générale. Et le budget envisagera une période de deux ans, du moins c'est ce qu'a fait le dernier.



## [Texte]

least, as this last budget did, a two-year rise. But it could be up to a five-year rise. Certain departments will encourage business planning approaches that are much longer, especially if it is a capital-intensive program, which involves putting in place real property assets that sometimes take a ten-year lifetime to put in place.

So the business planning process will typically occur in departments during February and March, and the documents will be submitted to Treasury Board in mid-April. Treasury Board will begin its review of these business plans and will in part draw on the information they obtain from the business plans to develop Treasury Board's own advice to cabinet on opportunities for reallocations through the next budget planning process.

Treasury Board will also assess the implementation plans of departments to ensure they are viable plans and will in fact deliver on the budget measures that were announced in February. In that way Treasury Board will assure cabinet and the Minister of Finance that what they've announced and what they've targeted will indeed be delivered on. Treasury Board will continue to monitor that process over time.

• 1125

By late April the departments will submit the outlook documents to the House standing committees, which is indicated here, as we move to the right down the cycle, and one would expect the standing committees, as they're already in the process of holding hearings on estimates, also to hold hearings on the outlook documents and to examine the future year context for the estimates.

As I mentioned, it will be the first time this year. We've provided some guidelines to departments on what ideally would be in these documents, but we've left the departments a fair amount of scope to design their own document, with the anticipation that over time the interaction between individual departments and their committees will work towards a document that is extremely useful to the committees themselves.

But, in general, you can expect to see a relatively short document. We've encouraged departments to write a relatively short document that not only can be read by the ministers submitting the document but also can easily be read by the committee members, and not face the same problem as apparently we have with the part IIIs of the estimates.

So you'll generally see a document setting out the context within which the department is delivering its programs, the challenges it's facing—given the evolving external environment it's working in, the policy environment it's working in, and also given the budget measures it's dealing with—and then setting out in very broad terms the program adjustment strategies it's adopting in order to implement the budget measures. Then you will see the expenditure plans for three years by program and activity for each department. The document should also set out some narrative describing how the resources and programs are being adjusted over that three-year planning horizon.

The House committees, under the House rules, are expected to report by late June. Those reports can be tabled in the House and the government has to respond formally to the committee reports within 150 days. Consideration is being given

## [Traduction]

La période pourrait même s'étendre jusqu'à cinq ans. Certains ministères inciteront une planification d'activités à plus long terme, surtout lorsqu'ils auront des programmes d'immobilisation très importants, pouvant prendre jusqu'à 10 ans à réaliser.

Les plans d'activité des ministères seront donc établis en février et mars et soumis au Conseil du Trésor à la mi-avril. Le Conseil du Trésor examinera ces plans d'activité et s'en servira en partie pour conseiller le Cabinet sur les possibilités de réaffectation de fonds dans le cadre du processus de planification budgétaire suivant.

Le Conseil du Trésor examinera également les plans de mise en oeuvre des ministères pour s'assurer qu'ils sont viables et donnent vraiment suite aux mesures annoncées dans le budget de février. Le Conseil du Trésor assurera au Cabinet et au ministre des Finances que les mesures qu'ils ont annoncées sont effectivement appliquées. Le Conseil du Trésor continuera de surveiller la situation tout au long de l'année.

Avant la fin d'avril, les ministères feront parvenir leurs documents «Perspectives» aux comités permanents de la Chambre, comme il est indiqué ici dans le schéma. Ceux-ci, qui auront déjà amorcé leur étude des prévisions budgétaires, en profiteront pour examiner également les perspectives des ministères et la façon dont se présente l'année suivante.

Comme je l'ai dit, le cycle se déroulera pour la première fois cette année. Nous avons donné des lignes directrices aux ministères en vue de la préparation de ces documents, et nous leur avons laissé une assez bonne marge de manoeuvre, en espérant qu'avec le temps une interaction se développera entre les ministères et les comités chargés de les examiner et que cette interaction produira des documents vraiment utiles pour les comités.

De façon générale, ces documents devraient quand même être assez brefs. Nous avons encouragé les ministères à procéder de cette façon pour les ministres et les membres des comités puissent les lire facilement et n'éprouvent pas le genre de problèmes que tout le monde éprouve à la lecture de la partie III des prévisions budgétaires.

Les documents établiront le contexte dans lequel les ministères offriront leurs programmes, indiqueront les défis à relever—compte tenu des facteurs externes, des politiques applicables et des mesures budgétaires adoptées—et feront état des stratégies d'adaptation des programmes découlant du budget. Les plans de dépenses par programme et par activité pour chaque ministère seront également indiqués. Enfin, les documents décriront la façon dont les ressources et les programmes seront adaptés sur une période de trois ans.

Les comités de la Chambre, en vertu du Règlement, feront rapport avant la fin juin. Ces rapports seront déposés à la Chambre et le gouvernement devra y répondre officiellement dans les 150 jours qui suivront. Il se pourrait qu'une réponse

[Text]

to responding more generally to the reports through the budget consultation documents, as a way of integrating that advice more directly into the budget planning process. At the same time, it may be tabled in the House in order to meet the other obligation as well.

Within this context, three major planning meetings of the cabinet are situated. A major cabinet planning meeting is established for June every year, normally for the fall in October, or just in September, and then again in January. Each of these meetings of cabinet will be considered a critical stage in finalizing and moving to the cycle and either providing direction to government departments on next steps, on work plans, on development of initiatives, or making a direction to prepare official documents, either budget consultation documents or the budget arguments themselves.

The June meeting of cabinet that's established here is the cabinet review of priorities in June, set on the table at about 5. We'll draw upon the advice from the policy committees of cabinet on sector priorities, so the social policy committee or the economic policy committee of cabinet will provide advice to cabinet on appropriate priorities flowing from that sector, providing a consensus view of the committee members of the social or economic policy committee of the cabinet.

There will perhaps be some suggestions on spending initiatives that could support those priorities. Advice will be flowing into the cabinet from the Treasury Board and the Minister of Finance on opportunities for reallocation and reduction of programs to provide sources of funds for any new spending initiatives. At the same time, the cabinet will be looking at the initial reports of the standing committees on the review of the outlook documents. So the June meeting of cabinet will be a way of integrating advice flowing from Parliament, from central agencies, from the Treasury Board and Finance, and from the committees of the cabinet.

The results of that meeting are expected to basically set the work plan for the government departments over the summer and fall to respond to the priorities identified, the initiatives, or the further reviews that may be mandated. Once that summer and early fall work is completed, reports will be made back to cabinet to pull together the budget consultation strategy and to start working toward the budget consultation documents to be released in October.

As you are aware, there was another change in the House rules last February that mandated the Standing Committee on Finance to formally review the budget consultation documents and report back to the House in early December. Again, that exercise took place for the first time this past year, and that will become a formal part of the cycle. So the budget consultation documents that are pulled together in the late fall and made available by the Minister of Finance in October will be referred to the Standing Committee on Finance, and that becomes part of the formal budget consultation and planning process as well.

[Translation]

plus générale soit donnée dans les documents de consultation en vue du budget. De cette façon, les avis des comités pourraient être intégrés plus directement au processus budgétaire. Il y aurait quand même une réponse obligatoire à la Chambre.

Dans ce contexte, trois réunions de planification importantes du Cabinet sont prévues. Une en juin de chaque année, une à l'automne au mois d'octobre ou même au mois de septembre et une autre au mois de janvier. Chacune de ces réunions sera une étape importante du cycle soit en amenant les ministères à préparer d'autres étapes, d'autres plans, d'autres mesures, soit en donnant lieu à la préparation de documents officiels, de documents de consultation budgétaire ou de documents budgétaires comme tels.

La réunion du Cabinet en juin indiquée ici vers le bas, consistera en un examen des priorités. Le Cabinet s'inspirera des conseils des comités d'orientation en matière de priorités par secteur. Le Comité de la politique sociale ou le Comité de la politique économique donnera son avis sur les priorités à retenir dans ce domaine, fera état du consensus obtenu parmi ses membres.

Il y aura peut-être quelques suggestions de dépenses à l'appui de ses priorités. Le Cabinet pourra également prendre les avis du Conseil du Trésor et du ministre des Finances sur les possibilités de réaffectation de fonds et de réduction de programmes en vue de financer les nouvelles mesures proposées. Le Cabinet pourra en outre examiner les rapports initiaux des comités permanents sur les perspectives des ministères. La réunion de juin permettra donc au Cabinet de concilier les avis du Parlement, des organismes centraux, comme le Conseil du Trésor et le ministère des Finances, et de ses comités d'orientation.

• 1130

Au cours de l'été et de l'automne qui suivront, le plan de travail des ministères en vue de répondre aux priorités identifiées, aux mesures décidées, aux études requises, sera établi. Une fois ce travail terminé, des rapports seront présentés au Cabinet en vue d'établir sa stratégie de consultations budgétaires et de publier les documents de consultations budgétaires pour le mois d'octobre.

Comme vous le savez, une autre modification au Règlement de la Chambre en février dernier confiait au Comité permanent des finances, le mandat d'examiner officiellement les documents de consultations budgétaires et de faire rapport à la Chambre au début du mois de décembre. Cette activité a lieu pour la première fois cette année et elle fera désormais partie du cycle. Les documents de consultations budgétaires préparés à la fin de l'automne et publiés par le ministre des Finances en octobre seront donc renvoyés au Comité permanent des finances et feront partie intégrante du processus de consultation et de planification budgétaires.



[Texte]

As you all know, the Minister of Finance will also pursue other means of consulting during that fall period. The budget consultation papers are a key one, but he will pursue discussions and consultations with a number of different interest groups and stakeholders to pull together advice, which he will convey to cabinet.

During the course of the fall, the Treasury Board and the Department of Finance will be fine-tuning the fiscal and economic outlook that will flow into the budget decision process and also refining proposals for reallocation and reduction.

Ultimately, that advice will be crystallized at the cabinet meeting that will take place generally in early January. In January cabinet will make its determination of the final budget strategy to be adopted, again incorporating the views of the Standing Committee on Finance, the public consultation process, the advice from the Minister of Finance and the President of the Treasury Board, and the various policy committees of cabinet.

That final budget strategy, once endorsed by cabinet, will be articulated in detail through the budget documents, which will be prepared during January and February and provided to the House during the course of February, and the cycle will begin again.

As you can see, it's a planning cycle that seeks to integrate the views of the public and Parliament; the policy advice of ministers and their departments; and the expenditure management advice of the Minister of Finance, the President of the Treasury Board, and of the Treasury Board itself within a context that imposes fiscal discipline on the entire government with an emphasis on reallocation and a more open discussion of options and opportunities for pursuing priorities and reallocating resources.

That concludes what I was going to say formally, but I'll welcome questions.

**Le vice-président (M. Marchand):** Merci beaucoup, monsieur Kam. Monsieur Duhamel, avant de vous céder la parole, me donnez-vous la permission de poser une question?

**M. Duhamel:** Bien sûr. Je veux simplement avoir l'occasion d'en poser une.

**Le vice-président (M. Marchand):** Oui, vous aurez certainement l'occasion de poser votre question.

Je vous remercie beaucoup. J'ai l'impression que c'est un processus extrêmement compliqué et qui ne se résume pas en peu de temps. C'est quand même un processus très important, étant donné que c'est au cœur même de la machine gouvernementale. C'est, comme vous l'avez dit, le mécanisme qui sert à établir les priorités du gouvernement et à implanter les décisions venant du cabinet. Est-ce que je me trompe en voyant là une amélioration par rapport à la façon dont cela procédait en 1980?

Cette amélioration serait l'introduction des perspectives. C'est-à-dire qu'autrefois, on avait seulement le rapport des dépenses. Une fois qu'on a déposé les dépenses, on ne peut pas intervenir pour changer la façon dont ces dépenses vont se faire.

[Traduction]

Comme vous le savez, le ministre des Finances aura également le loisir de mener d'autres consultations au cours de cette période. Les documents de consultations budgétaires revêtiront la plus haute importance, mais le ministre des Finances pourra engager des discussions et des consultations avec un certain nombre de groupes et d'intéressés et faire rapport au Cabinet.

Toujours au cours de l'automne, le Conseil du Trésor et le ministère des Finances mettront la dernière main à leurs perspectives budgétaires économiques et financières en vue du budget suivant et finaliseront les propositions de réaffectation ou de réduction des fonds.

Tous ces avis seront regroupés dans leur forme finale pour la réunion du Cabinet qui se tiendra généralement au début du mois de janvier. À cette occasion, le Cabinet décidera de sa stratégie budgétaire finale. Encore une fois, il bénéficiera des vues du Comité permanent des finances, du processus de consultations publiques, des avis du ministre des Finances et du président du Conseil du Trésor ainsi que de l'opinion de ses divers comités d'orientation.

La stratégie budgétaire finale, une fois adoptée par le Cabinet, sera décrite en détail dans les documents budgétaires. Ceux-ci seront préparés au cours des mois de janvier et de février et soumis à la Chambre en février. Et le cycle recommencera.

Comme vous pouvez le constater, le cycle de planification cherche à intégrer les vues du public et du Parlement, les avis des ministres et de leur ministère, ainsi que les opinions du ministre des Finances, du président du Conseil du Trésor et du Conseil du Trésor lui-même relativement à la gestion des dépenses dans le contexte d'une plus grande discipline budgétaire pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental, une discipline faisant appel à une réaffectation des ressources et à une discussion plus ouverte des options et des possibilités.

Voilà donc pour ce qui est de mon exposé. Je me ferai maintenant un plaisir de répondre à vos questions.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Thank you very much, Mr. Kam. Before I give you the floor, Mr. Duhamel, will you allow me one question?

**M. Duhamel:** Of course. I only have one myself.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** You will certainly have the opportunity to put it.

Thank you very much for your presentation. I realize the process is extremely complex and cannot be described in a few words. It is vital since it is at the very heart of the government machinery. As you have stated, it is the process through which government priorities are established and Cabinet decisions are implemented. I personally consider it an improvement over the system which prevailed in 1980.

The main element is the introduction of the outlook document. Before, we could only focus on the expenditures for the year. Once the expenditures were announced, we could do nothing to change them.

[Text]

[Translation]

• 1135

Mais si je comprends bien, en introduisant les perspectives, les *outlooks*, cela permet à des comités comme le nôtre d'intervenir de façon à ce que les dépenses et les priorités soient affectées par nos suggestions. Si je comprends bien, c'est une amélioration par rapport à l'ancien système.

**Mr. Kam:** Yes, Mr. Chairman, you've made some perceptive comments there.

With the outlook documents there certainly is a new opportunity here for the standing committees of the House, parliamentarians, and the public to influence the future directions of the government's spending priorities. I tend to agree that given the conventions used in the House, the estimates are a question of confidence. Once the estimates are allocated in the current year, they're pretty well fixed. There are opportunities, certainly for the standing committees, to scrutinize the estimates and to challenge ministers and officials on how those resources will be used. But for the first time, with the outlook document, there will be an opportunity to examine the future directions of programs and expenditures and to provide advice ministers and senior bureaucrats can take account of in developing and revisiting their plans as we move through the next budget planning process.

Certainly indirectly that has always happened, as ministers and officials have been scrutinized before committees in reaction to the estimates. We're pretty certain future-year plans have changed as a result. But again, it was done in the absence of the numbers actually being formally set. In this case there will be explicit recognition of where the numbers are going, by program and by activity, and an opportunity for commentary and suggestions for reallocations, for reductions, and for increases, depending on the perceptions of the committee. That will be a new piece of advice, more explicit advice, that ministers can take account of in pulling together their future-year plans and future advice.

**Le vice-président (M. Marchand):** C'est un système très compliqué. C'est un système essentiel au gouvernement, mais j'ai l'impression que c'est un système extrêmement lourd en ce sens que même si on ouvre la porte à une sorte d'influence venant des comités, une influence pour réaligner les dépenses et les priorités, cela vient seulement après quelques années. C'est un peu comme donner un petit coup de pied à la queue du dinosaure qui tourne la tête deux ans plus tard.

C'est un système quand même assez lourd. Est-ce que vous avez cette impression ou est-ce que je me trompe?

**Mr. Kam:** I suppose that's one way to characterize it. Certainly, as I mentioned, it is unlikely to have a direct impact on the current-year estimates, given the practices and conventions used under our parliamentary system. The influence will rest with the future years. In this context you will have laid before you the planning numbers by departments for 1996-97 and 1997-98, as well as the estimates year. Those numbers are not locked in. Those are an indication of where decisions taken by the government are leading expenditures, and they're still subject to change.

So I take it that by introducing the outlook documents committees such as ours can affect expenditures and priorities. So gather it's an improvement over the old system.

**M. Kam:** Oui, monsieur le président, vous avez raison.

Les perspectives permettront certes aux comités permanents de la Chambre, aux parlementaires et au public d'influencer les décisions futures du gouvernement en matière de dépenses. Étant donné le Règlement de la Chambre, le budget des dépenses est une question de confiance. Dès l'élaboration du budget des dépenses pour l'année en cours, c'est plus ou moins un fait accompli. Les comités permanents, entre autres, peuvent étudier le budget des dépenses et exiger que le ministre et les fonctionnaires les justifient. Mais, pour la première fois, le document sur les perspectives donnera l'occasion aux comités d'étudier l'avenir des programmes et des dépenses et de conseiller les ministres et les hauts-fonctionnaires. Ceux-ci pourront prendre note des conseils lorsqu'ils élaboreront ou réexamineront leurs plans en vue du prochain budget des dépenses.

En fait, cela s'est toujours fait, mais indirectement, à l'occasion de la comparution des ministres et de leurs fonctionnaires devant les divers comités. Cela a probablement déjà eu un effet sur les plans des années à venir. Mais ça se faisait avant qu'on ait des chiffres définitifs. Par contre, cette situation va changer, puisque désormais les comités sauront précisément quelles seront les prévisions pour chaque programme et activité. Ils pourront faire des observations quant à la réaffectation des fonds, aux réductions et aux augmentations; tout dépendra du comité. Les ministères pourront donc bénéficier de conseils plus informés quand viendra le temps d'élaborer le budget des dépenses.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** It's a very complicated system. It's essential to the government, but I think it's very cumbersome because committees will only have their say about expenditures and priorities several years after they happen. It's as if you gave a dinosaur a light kick on the tail before it turned its head—two years later.

It's a very cumbersome system. Do you agree, or am I mistaken?

**M. Kam:** C'est une façon de le voir. Comme je l'ai dit, il est peu probable que cela aura un effet sur le budget des dépenses pour l'exercice en cours, étant donné les usages et conventions de notre système parlementaire. L'influence des comités se fera sentir dans les années à venir. Ainsi, vous pourrez étudier les prévisions des ministères pour 1996-1997 et 1997-1998, ainsi que le budget des dépenses pour l'année en cours. Les chiffres ne seront pas définitifs. Ce seront les prévisions des dépenses du gouvernement, mais ils seront provisoires.



[Texte]

Of course a number of considerations will be brought to bear as those plans are finalized over the course of the next year. There will be new input.

In one sense you may be correct that it is a heavy system. But it's quite different from the system introduced in 1980. The 1980 system moved the government towards quite a decentralized decision-making process. Indeed, it was even more complicated than this one, because, as you may recall, it set up an envelope system, whereby each policy committee of cabinet had an envelope of resources to manage for that particular policy sector. Decisions were made at that level in the policy committee to approve new initiatives and to fund new initiatives from within the envelope managed by that committee.

This system is a relatively highly centralized system, where decisions are taken by cabinet and a lot of top-down direction takes place. The policy committees under this system give advice but do not take decisions, as they did under the previous system. I guess the rationale for that, when premised on the fiscal situation we're facing—it's been found by most governments facing a very difficult fiscal situation and trying to manage through it that a centralized, top-down decision-making is normally the process that works the best.

[Traduction]

Évidemment, il faudra prendre en considération plusieurs facteurs avant que les chiffres ne soient rendus définitifs pour le prochain exercice. Le gouvernement se fera conseiller par de nouvelles sources.

Dans un sens, vous avez raison de dire que c'est un système très lourd. Mais il est fort différent de celui présenté en 1980. La prise de décision était très décentralisée. En fait, ce système-là était encore plus compliqué que celui-ci, puisque, comme vous vous souvenez peut-être, il créait un système d'enveloppes, selon lequel chaque comité d'orientation du Cabinet avait sa propre enveloppe de ressources pour gérer son propre secteur. Les décisions étaient prises au niveau des comités d'orientation; ainsi, ces comités pouvaient approuver et financer de nouvelles initiatives à partir de son enveloppe.

Ce système-ci est assez centralisé, puisque les décisions sont prises par le Cabinet et doivent être appliquées par les échelons inférieurs. Dans ce système, les comités d'orientation peuvent donner des conseils mais n'ont pas le droit de prendre des décisions, comme ils pouvaient le faire dans l'ancien système. Étant donné notre situation financière, on a cru bon retenir ce système. La plupart des gouvernements à court d'argent optent pour un système centralisé, où les décisions sont prises dans les échelons supérieurs et se répercutent sur la base. Dans les circonstances, c'est le meilleur système.

• 1140

**Le vice-président (M. Marchand):** Merci, monsieur Kam. Monsieur Asselin.

**M. Asselin:** Je vais essayer de poser mes questions très rapidement, car je dois quitter dans cinq minutes pour deux heures de formation.

D'abord, je voudrais bien comprendre. Aujourd'hui, vous venez nous exposer le document. Je trouve qu'il est bien préparé. La question que je me pose est celle-ci: Est-ce que vous allez faire l'ensemble des comités et commissions afin de toucher tout l'ensemble de l'appareil gouvernemental, ministère par ministère, ou si la rencontre se fait exclusivement à ce Comité qui est celui des opérations gouvernementales?

Il y a déjà deux comités qui se préoccupent des dépenses et des revenus du gouvernement, le Comité des finances, qui est très bien structuré, et le comité du suivi, qui est le Comité des comptes publics, qui a un gros travail à faire à cet égard.

Est-ce que c'est une présentation à l'intérieur de l'ensemble des comités de la Chambre afin que tout le monde travaille là-dessus? Je vois, à la page 51, la rubrique Travaux publics et services gouvernementaux. Est-ce qu'on aura comme responsabilité de n'étudier que ce poste-là ou d'étudier l'ensemble du manuel qui, d'après moi, devrait être étudié par le Comité des finances et le Comité des comptes publics?

Je voudrais savoir aussi quel sera votre travail pour les deux ou trois prochaines années car, en ce moment, en ce qui a trait au présent Budget, d'après moi, il est trop tard. Pour les prochaines années, cela me semble important et essentiel. Je me pose la question suivante: Est-ce que vous allez tenir compte année après année, dans le suivi du travail que vous avez entamé, des recommandations du vérificateur général?

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Thank you, Mr. Kam. Mr. Asselin.

**Mr. Asselin:** I'll try to be brief, because I have to leave in five minutes for two hours of training.

First, I'd like to get something clear. You've shown us this document today. It's a good paper. My question is this: Are you going to meet with every committee and commission, that is, will you meet with people throughout government, in each department, or are you only meeting with this Committee, which studies government operations?

Two committees already study government expenditures and revenues, the Finance Committee, which is very organized, and the Committee which monitors government expenditures, the Public Accounts Committee, which has a big job to do.

Do you brief every House of Commons committee so they are all involved? The Public Works and Government Services heading is on page 51. Will we only study that item, or will we look at the entire document, which, in my opinion, should also be given consideration by the Finance and Public Accounts Committees?

I also want to know what you will be doing in the next two or three years, because in my view it's too late to do anything about the last budget. But I think it's important and essential we do something in the next few years. My question is this: Will you keep the Auditor General's recommendations in mind in the course of your work over the next few years?

[Text]

Si vous n'avez pas comme préoccupation de suivre les recommandations du vérificateur général, je n'ai pas confiance au système. C'est un système qui me semble bien organisé, mais je ne voudrais pas que ce soit seulement du tape-à-l'oeil. Je voudrais que ce soit sérieux. Pour que ce soit sérieux, tout le monde devrait s'inspirer des recommandations du vérificateur général, et des gestes concrets devraient être posés à court terme.

Vous avez aussi mentionné, lors de votre allocution, que vous aviez pour objectif de réduire les dépenses et les effectifs. Est-ce que cela aura l'effet de balancier suivant: l'argent économisé dans les dépenses et les effectifs se retrouvera dans la sous-traitance? On économise de la main droite, mais on dépense le même montant de la main gauche. Je dis qu'à court terme, il y a des actions concrètes à prendre, des actions qui sont à prendre de toute urgence compte tenu du déficit et des taux d'intérêt que nous avons à payer annuellement.

**Mr. Kam:** There are several questions there. I will try to take them in turn.

To start with your initial question, Treasury Board officials are prepared to offer general briefings to any committee that asks. It'll be an overview briefing of the estimates. It can be a briefing of the expenditure management system itself.

Each standing committee, of course, has the part IIIs of the department reporting to that committee referred to it. So this committee will receive, or has received, part IIIs for Public Works and Government Services, Privy Council Office, Treasury Board Secretariat, and so on. Each of those departments and agencies will also prepare an outlook document dealing with its programs. So each standing committee will be able to examine an outlook document prepared by each of the departments and agencies that report to that committee.

To your question about the Auditor General's comments, I think this government takes the Auditor General's commentary very seriously. You may have noticed in the budget documents there were some references and government responses to certain recommendations of the Auditor General. Certainly the Auditor General's views will be another source of information and advice, as Treasury Board and the Department of Finance prepare advice for the government on opportunities for improving the efficiency and effectiveness of programs. I think that's always been the case. The Auditor General's views are one of many sources of advice the government does receive. Sometimes the Auditor General's advice has to be balanced with other considerations.

• 1145

**Le vice-président (M. Marchand):** Quels sont les principaux points?

**M. Asselin:** Les principaux points ont trait aux économies dans les dépenses et dans les effectifs. Est-ce qu'on va retrouver le même argent réinvesti dans la sous-traitance?

**Mr. Kam:** Maybe I was a little unclear when I talked about the downsizing, the human resource reduction plans per se. The budget identified certain fiscal reduction targets, expenditure reduction targets, to deliver on the government's fiscal

[Translation]

If you don't, I don't trust the system. The system itself is well organized, but I wouldn't want it to be for show only. We have to take this seriously. To do that, everyone will have to follow the Auditor General's recommendations and real change will have to happen in the short term.

In your presentation, you also said that your objective was to reduce expenditures and human resources. But does that mean the ensuing savings will be spent on contracting-out? The right hand saves, the left one spends. We have to do something in the short-term given the deficit and the interest rates which we have to pay each year.

**M. Kam:** Vous avez posé plusieurs questions. Je vais essayer d'y répondre une à la fois.

Pour répondre à votre première question, les fonctionnaires du Conseil du trésor se disent prêts à rencontrer tout comité qui en fait la demande. Ils expliqueront, en résumé, le budget des dépenses. Ils pourraient aussi expliquer le système de gestion des dépenses.

Évidemment, chaque comité permanent reçoit la partie III correspondant à «son» ministère. Ce comité recevra donc, s'il ne l'a pas déjà reçu, la partie III du ministère des Travaux publics et des services gouvernementaux, du Bureau du conseil privé, du Secrétariat du conseil du trésor, etc. Chaque ministère et organisme va également préparer un document «Perspectives» portant sur ses programmes. Chaque comité pourra donc étudier le document que lui aura remis le ministère ou l'organisme qui lui fait rapport.

Quant à votre question sur les recommandations du Vérificateur général, je crois que le gouvernement les prend très au sérieux. Vous avez peut-être remarqué que, dans le budget, il est fait mention de certaines recommandations du vérificateur général ainsi que de la réaction du gouvernement à ces recommandations. Les recommandations du vérificateur général sont certes une autre source de renseignements et de conseils, à l'instar du Conseil du Trésor et du ministère des Finances, qui eux aussi conseillent le gouvernement sur la façon d'améliorer l'efficacité et l'efficience des programmes. Il en a toujours été ainsi. Le gouvernement reçoit des conseils de toutes parts, y compris du vérificateur général. Mais il faut parfois aussi tenir compte d'autres considérations.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** What are the main points?

**Mr. Asselin:** The main points deal with reducing expenditures and human resources. But will the saving be spent on contracting out?

**M. Kam:** Je n'ai peut-être pas été assez clair lorsque j'ai parlé de la réduction des effectifs, c'est-à-dire des plans de réduction des effectifs à proprement dire. Le budget a établi certains objectifs de réduction financière et de réduction des



[Texte]

objectives. The primary focus of the government and of departments will be on saving the dollars, achieving the financial savings targets that were announced in the budget. A by-product of implementing those savings targets, in many cases, will be reductions in the labour force supporting programs that are no longer required or are being scaled back.

So the government does not have specific targets to reduce human resources. It's the fact that reduced requirements for human resources will arise as a result of the expenditure reductions and the financial savings targets. It's more of a by-product. It is not an effort to reallocate using direct human resource inputs to contracting out. Indeed, the emphasis is on achieving financial savings targets and doing that in the most efficient way possible: improving the efficiency of delivery of programs; scaling back programs the government has decided no longer have as high a priority, given the fiscal environment.

**M. Asselin:** Juste une dernière question. Selon le Conseil du Trésor, est-il possible qu'il y ait 45 000 fonctionnaires aujourd'hui qui n'ont rien à faire et qu'on garde depuis plusieurs années, qu'on vient de s'ouvrir les yeux aujourd'hui et qu'on décide de faire le ménage? Est-il possible qu'il y ait 45 000 fonctionnaires payés par le gouvernement qui ne travaillent pas?

**Le vice-président (M. Marchand):** Votre question, monsieur Asselin, pourrait peut-être être posée au ministre, qui se présentera devant le Comité lundi prochain. M. Marcel Massé sera en meilleure position pour vous répondre que M. Kam.

**M. Asselin:** C'est vrai.

**Le vice-président (M. Marchand):** Merci beaucoup, monsieur Kam. Je donne la parole à M. Duhamel.

**M. Duhamel:** Monsieur le président, j'ai quatre questions à poser.

I'll raise them all and perhaps get a very brief response for each.

The first one is that I'd like to know in laymen's terms the major difference between a business plan and an outlook.

Second, the schematic talks about cabinet review of priorities and cabinet review of budget consultation strategies. I want the major difference between those two.

As a subset to that question, will this cabinet review of priorities, cabinet review of budget consultation strategies, include input from statutory committees?

Then I'd like some clarification on cabinet review of budget strategy. I think I know what is meant, but it seems to me a simpler wording... and I want to know whether or not my optional wording captures it. It's a cabinet review of decisions or recommendations that have been made, really. Strategy is really how we get from A to B, it seems to me. By this time I think we've decided here's A and here's where we're going. I'm wondering if "strategy" doesn't convey perhaps a slightly different impression, one that would be understood by the general public, including many MPs—and I put myself within that group.

Finally, I would like you to go through the schematic and show us where we plug in. I want to make awfully sure... I know I'm not going to be involved in the budget speech or in the tabling of the estimates, I know I'm not going to be involved

[Traduction]

dépenses afin de permettre au gouvernement d'atteindre ses objectifs financiers. Le gouvernement et chaque ministère tiennent avant tout à réaliser des économies et à atteindre les objectifs fixés dans le budget. Si nous voulons atteindre ces objectifs, nous devons, dans certains secteurs réduire le nombre d'employés pour les programmes qui seront limités ou éliminés.

Le gouvernement ne s'est donc pas fixé des objectifs précis pour réduire les effectifs de la fonction publique. Nous aurons besoin de moins de fonctionnaires une fois qu'on aura réduit les dépenses et étant donné les objectifs fixés. La réduction de la taille de la fonction publique est donc plutôt une conséquence de ce processus. Nous ne voulons pas réorganiser nos effectifs afin de faire de la sous-traitance. En fait, notre premier but est de réduire nos dépenses de la manière la plus efficace possible, c'est-à-dire en améliorant la prestation des programmes et en réduisant les programmes que le gouvernement estime trop coûteux.

**Mr. Asselin:** I have a final question. According to Treasury Board, it seems there are 45,000 public servants who don't have anything to do any more, but who have been kept on the payroll anyhow these passed few years. But suddenly, it seems that Treasury Board has caught on and wants to put its house in order. Can it really be that 45,000 public servants are being paid to do nothing?

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Perhaps you should ask your question to the minister, Mr. Asselin. He will appear before the Committee on Monday. Mr. Marcel Massé will be in a better position to answer your question than Mr. Kam.

**Mr. Asselin:** That's true.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Thank you very much, Mr. Kam. Mr. Duhamel.

**Mr. Duhamel:** I have four questions, Mr. Chairman.

Je vais les poser toutes quatre, et je m'attends à de brèves réponses.

D'abord, expliquez-moi—qui suis un profane—ce qui distingue un plan d'activités d'un document «Perspectives».

Ensuite, expliquez-moi ce qui distingue un examen des priorités par le Cabinet d'un examen des stratégies en matière de consultations budgétaires?

J'ai une sous-question à la question précédente: est-ce que les comités permanents sont inclus dans l'examen des priorités par le Cabinet et dans l'examen des stratégies en matière de consultations budgétaires?

Ensuite, j'aimerais avoir plus de précision sur l'examen de la stratégie du budget par le comité. Je crois comprendre ce que ça veut dire, mais j'ai l'impression qu'on pourrait en simplifier le sens. Dites-moi si j'ai raison en disant qu'il s'agit d'un examen, par le Cabinet, de décisions ou de recommandations qui ont déjà été prises. À mon sens, la stratégie, c'est ce qui nous permet de passer de A à B. Dès qu'on a choisi A, on procède vers B. Le mot «stratégie» ne veut-il pas dire autre chose? Le public, les députés—y compris moi-même vont peut-être mal comprendre l'idée.

Enfin, j'aimerais que vous m'expliquiez votre schéma et que vous nous disiez où se situe notre comité. Je veux m'assurer que... Je sais que je ne participerai pas à la rédaction du discours du Trône ou au dépôt du Budget des dépenses, je sais

[Text]

in the final decisions on the budget, but somewhere in that circle is a member of this committee—or of any number of other committees—who will be involved. I want to make sure that's absolutely clear.

• 1150

**Mr. Kam:** On your first question regarding the distinction between business plans and outlook documents, the business plan is basically internal management documents that will describe to the Treasury Board what kind of administrative managerial considerations and management options have to be looked at in order to implement the budget measures.

**Mr. Duhamel:** Give an example, please.

**Mr. Kam:** For example, a plan where a department has to reduce its labour force because a program has been terminated, consideration of what offices to close, consideration of the demographics of the organization as to what the likelihood is of people retiring, attrition—

**Mr. Duhamel:** That's an internal document of the department.

**Mr. Kam:** That's right. It's produced by the department and submitted to the Treasury Board. Treasury Board, as you know, is responsible for the overall administration of the public service. Those are considerations that the Treasury Board would like to be informed about to ensure that in carrying out the implementation plans, departments are carrying those out within the context of the legal and administrative framework that the Treasury Board—

**Mr. Duhamel:** Yes. The outlook.

**Mr. Kam:** The outlook document will be basically a program adjustment document, so it will not highlight the administrative and managerial considerations but will focus on how programs will be adjusted in response to the budget measures.

**Mr. Duhamel:** Could you provide a potential example?

**Mr. Kam:** Again, if a program were going to be wound down over five years as a result of the budget, the outlook document would describe the process by which that would be done, how that would be phased down and the resource implications of that, how the expenditure profile of that program would be phased down. It may talk about program implications dealing with the clientele that are displaced or whatever. So it would be that sort of thing, focusing on the programs as opposed to the administration.

**Mr. Duhamel:** That's the one to which the committee will not only have access but which will be brought to the committee, and they will be asked to make some commentary on those outlooks.

**Mr. Kam:** Yes. Under the changes in the House rules, the committee has been given the authority to do that.

**Mr. Duhamel:** Then a cabinet review of priorities versus a cabinet review of budget consultation strategies.

**Mr. Kam:** The cabinet review of priorities in June. Again, we're running through this for the first time this coming year. It has been done in some fashion every year. The cabinet gives general direction to government departments and ministers on

[Translation]

que je ne participerai pas aux décisions définitives sur le budget, mais, à un moment ou à un autre, un membre de notre comité—ou de tout autre comité—doit avoir voie au chapitre. Je tiens à ce que cela soit très clair.

**M. Kam:** Pour répondre à votre première question au sujet de la distinction entre les plans d'activités et les documents «Perspectives», le premier est essentiellement un plan de gestion interne qui décrit au Conseil du Trésor les différentes options et considérations administratives et gestionnelles qui devront être examinées avant que ne soient mises en oeuvre les mesures budgétaires.

**M. Duhamel:** Pourriez-vous m'en donner un exemple?

**M. Kam:** Le plan du ministère qui doit réduire la main d'oeuvre par suite de l'élimination d'un programme contient des indications sur les bureaux qui devront fermer, des données démographiques sur l'organisation, sur les retraites probables, la réduction naturelle des effectifs. . .

**M. Duhamel:** C'est un document interne du ministère.

**M. Kam:** C'est exact. Il est préparé par le ministère et est présenté au Conseil du Trésor. Comme vous le savez, c'est le Conseil du Trésor qui est responsable de l'administration d'ensemble de la Fonction publique. Ce plan contient les informations dont le Conseil du Trésor a besoin pour s'assurer que les ministères mettront leurs plans en oeuvre dans le cadre administratif et juridique que le Conseil du Trésor. . .

**M. Duhamel:** Oui. Maintenant, le document «Perspectives».

**M. Kam:** Ce document porte essentiellement sur la modifications des programmes; il ne contient pas de renseignements sur la gestion ni l'administration, mais indique plutôt comment les programmes seront modifiés en fonction des mesures budgétaires.

**M. Duhamel:** Pourriez-vous nous donner un exemple?

**M. Kam:** Si un programme doit être éliminé graduellement sur cinq ans en conséquence du budget, le document «Perspectives» décrira le processus d'élimination du programme, les conséquences pour les ressources, le processus de réduction progressive des dépenses. Il pourra aussi décrire dans quelle mesure la clientèle sera touchée. C'est là le genre de renseignements que fournit ce document; il traite des programmes plutôt que de l'administration.

**M. Duhamel:** C'est un de ces documents auxquels les Comités auront accès, dont ils seront saisis même puisqu'ils devront ensuite se prononcer sur ces perspectives.

**M. Kam:** En effet. Conformément aux modifications qui ont été apportées au Règlement de la Chambre, les comités ont dorénavant le pouvoir d'examiner ces documents.

**M. Duhamel:** Quelle est la différence entre l'examen des priorités par le Conseil des ministres et l'examen des stratégies en matière de consultations budgétaires?

**M. Kam:** Le Conseil des ministres étudie ses priorités en juin. Encore une fois, cela se fera pour la première fois cette année, même si chaque année, dans le passé, cela a été fait différemment. Le Cabinet donne des directives générales aux



[Texte]

its priorities through various means. But this is a formal process that has been established for the June meeting, which will be a high-level set of priorities. So the government may decide a policy area such as trade—it could be something that broad—is going to be considered a priority in the next planning round, and the government wishes ministers—

**Mr. Duhamel:** So anything related to trade—

**Mr. Kam:** Or a subset of that. I'm just trying to give an example of something that would have a high level in priorities.

Regarding the budget consultation strategies, if we look at the document that was issued last October, the Minister of Finance set out the status quo economic outlook, the status quo fiscal track, and then also indicated in that document the preferred fiscal track, identified the variances from the status quo, and indicated that something in the order of several billion dollars would have to be found to fill the gap between what was preferred or desired to meet fiscal commitments and what was actually going to happen if nothing was done in the status quo situation. Strategically, the government made a decision there as to what would be the preferred track and what kind of measures would have to be taken in broad terms in order to deliver on the preferred track.

Now, the government could decide on an annual basis, depending on what information and what decisions had been made at that point, to set up more or less detailed options as to how the government wishes to bridge the gap between the desired fiscal track and the status quo, no-policy-change fiscal track that's identified in that document, again recognizing that when the government announced its intent to issue budget consultation documents in the 1994 budget, it described in general terms what the documents would contain. That budget indicated that in certain cases there could be options discussion papers as well as the economic and fiscal outlook set out in those documents. So the government will decide, I think, each year in the review of the budget consultation strategies what will be set out in those documents.

[Traduction]

ministères et ministres concernant ses priorités, et ce, de différentes façons. Toutefois, cette année, on adopte un processus officiel pour la réunion de juin à laquelle on établira les priorités de haut niveau. Le gouvernement pourra alors décider qu'un domaine particulier tel que le commerce—ce pourrait être un sujet aussi vaste—sera une priorité pendant la prochaine période de planification, et qu'il souhaite que ses ministres. . .

**M. Duhamel:** Alors, tout ce qui touche le commerce. . .

**M. Kam:** Ou tout ce qui touche une sous-catégorie de ce grand domaine. Je tente seulement de vous donner un exemple de ce qui pourrait constituer une priorité de haut niveau.

Pour ce qui est des stratégies en matière de consultations budgétaires, si nous examinons le document qui a été rendu public en octobre dernier, nous constatons que le ministre des Finances y établit les perspectives économiques actuelles, la voie financière actuelle, la voie financière souhaitée et les écarts entre celles-ci et la conjoncture actuelle. Il y indique qu'il faudra trouver plusieurs milliards de dollars pour combler l'écart entre ce qui nous permettra de remplir nos engagements financiers et ce qui se passerait si la situation restait inchangée. Du point de vue stratégique, le gouvernement a déterminé quelle était la voie qu'il souhaitait suivre et les mesures qui doivent être prises pour rester sur cette voie.

En fonction des informations dont il dispose et des décisions qu'il aura prises, le gouvernement peut, chaque année, choisir de décrire de façon plus ou moins détaillée comment il entend combler l'écart entre la voie financière souhaitée et le statu quo, la voie financière découlant de l'absence de changements qu'on décrit dans ce document, compte tenu de ce que le gouvernement s'était engagé à inclure dans ces documents lorsqu'il a annoncé son intention de rendre publics des documents de consultations budgétaires dans le budget de 1994. Dans ce budget, on a indiqué que, dans certains cas, on rendrait aussi publics des documents de travail sur les différentes options en guise de complément aux perspectives financières et économiques décrites dans ces documents. Par conséquent, chaque année, dans le cadre de son examen des stratégies en matière de consultations budgétaires, le gouvernement définira le contenu de ces documents.

• 1155

With the outlook documents, with the advice that's forthcoming from the committees, the government will have to decide how it wishes to incorporate that advice into these budget consultation documents, as well.

**Mr. Duhamel:** In neither of those last two is this committee or any other statutory committee similar to this one involved?

**Mr. Kam:** No, not directly.

**Mr. Duhamel:** It goes to my last point, then—I'm sorry.

**Mr. Kam:** On how the committees are involved—

**Mr. Duhamel:** Yes.

Après avoir reçu les documents sur les perspectives, et les conseils des comités, le gouvernement décidera dans quelle mesure il souhaite incorporer ces conseils à ces documents de consultation budgétaire.

**M. Duhamel:** Notre comité ou tout autre comité permanent n'a rien à voir de près ou de loin à ces deux documents?

**M. Kam:** Non, pas directement.

**M. Duhamel:** Cela m'amène à ma dernière remarque... excusez-moi.

**M. Kam:** Quel est le rôle des comités?

**M. Duhamel:** Oui.

[Text]

**Mr. Kam:** The committees are involved, Parliament is involved—

**Mr. Duhamel:** No, the committees. For example, this committee: where does it plug into this cycle?

**Mr. Kam:** We said that the House standing committee, departments, and the Treasury Board are involved in the review of departmental outlooks. So the departmental outlooks will be released to committees, provided to committee chairs and to committees, by the end of April, and an outlook document will be available for each department and agency whose estimates are before the committee. The committee then will have an opportunity to review that outlook document and provide advice, through a formal report to the House on its own views.

**Mr. Duhamel:** That's the one that's clearest to me. That's really quite clear. We get an outlook document, we review it, we study it, and we say this is what we think and this is the advice we provide. It is less clear in my mind how we're involved subsequent to that.

**Mr. Kam:** Subsequent to that, basically the only other formal process here is the role of the Standing Committee on Finance in reviewing the budget consultation documents. So to the extent you're a member of the Standing Committee on Finance—I don't know that.

**Mr. Duhamel:** And what part of—

**Mr. Kam:** With the release of the budget consultation papers, those documents are referred to the Standing Committee on Finance under House rules. That committee will hold hearings on those documents and issue a report to the House by early December. So the parliamentary committees plug in at two different spots in the process.

**Mr. Duhamel:** One is more or less all committees on outlooks, and then later it's refined to the statutory committee on finance only.

**Mr. Kam:** And that's again in accordance with the House rules.

**Mr. Duhamel:** That's fine. I just wanted to make sure.

**Le vice-président (M. Marchand):** Merci, monsieur Kam et monsieur Duhamel. Monsieur Strahl.

**Mr. Strahl (Fraser Valley East):** This whole process, in theory at least, looks good. It looks good on paper. It looks as if there's at least some control within departments to keep them from going over budget and some involvement of the committees.

You mention in the document that one of questions is the timing of the tabling of part III of the estimates, when it should happen. Right now we have the estimates, but they don't really reflect the budget. They've announced that 1,000 people will be laid off in Fisheries, but you can't find that in the estimates because they are reflective of something else, not the current budget but last year's plans, so to speak.

I'm wondering about how detailed the outlook documents are going to be. Are they going to come to us in the form of an estimate, like the part III of the estimates. Are they going to be that detailed? Or are they just broad, philosophical things, or what?

[Translation]

**M. Kam:** Les comités et le Parlement participent. . .

**M. Duhamel:** Non, je parle des comités seulement. Notre comité, par exemple: où s'inscrit-il dans ce processus?

**M. Kam:** Nous avons déjà dit que les comités permanents de la Chambre, les ministères et les conseils du Trésor participent à l'examen des perspectives ministérielles. Chaque comité qui est saisi des prévisions budgétaires d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental recevra aussi les perspectives ministérielles avant la fin d'avril. Chaque comité examine donc les perspectives et dispense des conseils à la Chambre, sur ce document, dans un rapport officiel.

**M. Duhamel:** Ça, c'est ce qui est le plus clair. C'est très clair. Nous sommes saisis d'un document sur les perspectives, nous l'examinons, nous l'étudions et nous disons ce que nous en pensons, nous donnons notre avis sur ce document. Ce qui est moins clair pour moi, c'est notre participation aux étapes suivantes.

**M. Kam:** Par la suite, essentiellement, le seul comité qui a un rôle à jouer, c'est le Comité permanent des finances qui examine les documents de consultation budgétaire. Par conséquent, dans la mesure où vous êtes du Comité permanent des finances. . . j'ignore si vous l'êtes.

**M. Duhamel:** Et quelle partie. . .

**M. Kam:** Dès que les documents de consultation budgétaire sont rendus publics, le comité permanent des Finances en est saisi conformément au Règlement de la Chambre. Ce comité tient des audiences sur ces documents et dépose un rapport à la Chambre au début de décembre. La participation des comités parlementaires se fait donc à deux étapes du processus.

**M. Duhamel:** Presque tous les comités ont un rôle à jouer concernant les perspectives ministérielles, puis, seule la participation du comité des Finances sera nécessaire.

**M. Kam:** Encore une fois, c'est ce que stipule le Règlement de la Chambre.

**M. Duhamel:** Très bien. Je tenais à ce que tout cela soit bien clair.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Thank you, Mr. Kam and Mr. Duhamel. Mr. Strahl.

**M. Strahl (Fraser Valley-Est):** En théorie, ce processus semble excellent. Tout cela est bien beau sur papier. Il semble qu'on exerce un certain contrôle sur les ministères de façon à ce qu'ils ne dépassent pas leur budget et il semble que les comités aient voix au chapitre.

Vous dites dans votre mémoire que l'une des questions qui se pose, c'est de savoir à quel moment la partie III du budget des dépenses devrait être déposé. En ce moment, nous avons le budget des dépenses, mais il ne traduit pas véritablement le budget. Dans le budget, on a annoncé que le ministère des Pêches licencierait 1 000 employés, or, cela ne figure nulle part dans le budget des dépenses parce que ce budget reflète autre chose, les plans de l'an dernier, en quelque sorte, et non pas le budget de cette année.

Je me demande aussi si les perspectives seront très détaillées. Les perspectives prendront-elles la même forme qu'un budget des dépenses, que la partie III de ce budget? Seront-elles détaillées ou ne contiendront-elles que de grands principes, des généralités?



[Texte]

**Mr. Kam:** We're hoping they'll be relatively short documents. We want you to read them. We're hoping you'll read them. So we've strongly encouraged departments to do fairly concise, brief documents at a relatively high level, so they will not be a detailed document like the estimates document. They will fully reflect the budget decisions, as well, and describe how these will be implemented.

The part III documents actually vary from year to year in terms of whether they reflect and to what extent they reflect budget decisions. It depends in part on when the budget decision is taken and how open or closed the process is. This year the process was much more open than in previous years and departments knew much earlier some of the decisions that would be flowing into the budget. Therefore most of the part III documents reflect the budget decisions, at least in broad terms.

A lot of the detailed operational planning by departments has still to be done. So the precise estimates of the implications for the workforce might not be revealed in the part III documents, because that's still being worked through. But if you will look at the part IIIs, you'll find that this year most of them reflect the budget decisions, at least at a high level, and some at a very detailed level.

[Traduction]

**M. Kam:** Nous espérons que ces documents seront relativement brefs et que vous les lirez. Nous le souhaitons. Par conséquent, nous encourageons fortement les ministères à présenter des documents brefs et concis qui ne seront donc pas aussi détaillés que les budgets des dépenses. Néanmoins, ils traduiront les décisions prises dans le budget et décriront comment ces décisions seront mises en oeuvre.

La partie III du budget des dépenses ne traduit pas toujours aussi précisément le budget. Cela dépend en partie du moment où les décisions ont été prises et de l'ouverture du processus. Cette année, le processus a été beaucoup plus ouvert que les années passées et les ministères ont été informés à l'avance de certaines des décisions contenues dans le budget. Par conséquent, la plupart des plans des dépenses reflètent de façon générale les décisions contenues dans le budget.

Toutefois, les ministères doivent encore dresser des plans opérationnels détaillés. Les conséquences précises du budget sur la main-d'oeuvre ne sont peut-être pas décrites dans les plans des dépenses parce qu'elles n'ont pas encore été déterminées précisément. Mais si vous examinez les parties III, vous constaterez que, cette année, la plupart traduisent les décisions contenues dans le budget en général ou même, dans certains cas, de façon plus détaillée.

• 1200

If you look at the Department of Agriculture part III, although this committee doesn't look at this, the Department of Agriculture part III actually provides a detailed break-out of the budget measures for three years and describes in quite a bit of detail the implications of the budget decisions.

It will vary by department how much advance notice they had, how much time. You have to appreciate that in this past year we published 78 part IIIs, as well as part I and part II of the estimates, and the highlights documents. We produced 81 documents in about a month. Many of those have to be published, printed, some time before the budget documents are printed.

**Mr. Strahl:** I can appreciate the difficulty. I'm trying to figure out how important the outlook document is going to be in the overall scheme of things. Right now everyone pores over the estimates and tries to find fault with the government, errors and money wasted and so on. If there isn't much detail in it, the outlook document then becomes a philosophical discussion rather than a monetary or a budgetary discussion. If it's just that we're going to focus more on changing our attitude towards health care or something, that becomes a useless exercise. On the other hand, if it's more specific, if it says these are the programs we're going to keep, these the ones that are going to be finished, it may become a useful exercise.

I'm trying to figure out how detailed the outlook document is. Obviously the timing of it from a committee point of view. . . Really, the estimates are the done deal. With the outlook document you may have some influence, if there's enough detail there to hold somebody's feet to the fire.

Par exemple, le plan des dépenses du ministère de l'Agriculture, même s'il ne fait pas l'objet d'un examen par votre comité, décrit en détail les mesures budgétaires prévues pour les trois prochaines années ainsi que les conséquences des décisions contenues dans le budget.

Le niveau de détail varie selon le temps dont a disposé chaque ministère. N'oubliez pas que, l'an dernier, nous avons publié 78 parties III ainsi que 78 parties I et parties II du budget des dépenses, outre les faits saillants. Nous avons produit 81 documents en un mois environ. La plupart doivent être publiés, imprimés, avant que ne le soient les documents du budget.

**M. Strahl:** C'est difficile, je le reconnais. Je tente seulement de déterminer l'importance des «Perspectives» par rapport à tous ces autres documents. À l'heure actuelle, on examine le budget des dépenses à la loupe afin de voir où le gouvernement a commis des erreurs, où il a gaspillé de l'argent, etc. Mais si les perspectives ne sont pas suffisamment détaillées, elles ne donneront lieu qu'à des discussions théoriques plutôt qu'à des discussions budgétaires ou monétaires. Si ce document ne renferme que des généralités sur les nécessités de modifier nos attitudes en matière de soins de santé, par exemple, il ne sert à rien. En revanche, s'il est précis, s'il indique quels programmes seront conservés et lesquels seront éliminés, l'étude de ce document peut être utile.

Je tente de déterminer si les «Perspectives» seront suffisamment détaillées. De toute évidence, pour les comités, le moment où ce document est rendu public. . . En fait, le budget des dépenses est un fait accompli. Toutefois, si le document sur les perspectives est suffisamment détaillé, il nous permettra d'exercer une certaine influence.

[Text]

**Mr. Kam:** Certainly it will give you the detailed expenditures by program and activity. So just as you have for the estimates here the planned expenditures by program and activity, you'll have the parallel expenditures for the following two years. Those sets of numbers by themselves can be very revealing and can provide a lot of information to members of committees about where activities are going; if they're scaling down, if they're rising, in the funding for those activities.

So you will have a fair amount of detail. Departments are expected to describe concretely what underlies those changes in the numbers. I think the numbers themselves will provide ample opportunity to explore with departments what is implicit in those numbers.

**Mr. Strahl:** That's encouraging. That's a good thing. If it works out that way, it could give a good role to the committee, which I hope is the intent.

I have a couple of other things. On the estimates, you mentioned the timing of it. They now have to be tabled by March 1. You mention in here the timing of the estimates. Do you foresee there would be value in giving them at a different time, such as post-budget?

I see a real problem with them. Agriculture may be good, but some of them aren't good. As a matter of fact, we've asked a couple of questions in the House, and one says, your estimates show you're going to hire 27 more senior managers, and the minister stands up and says, no, no, the budget told you we were going to downsize 200 people. But the estimates have nothing to do with the budget—some of them.

So are you considering changing that timing, or asking to change that timing?

**Mr. Kam:** It's certainly an option we wish to look at. As I mentioned, we've mounted a reform-of-the-estimates project. We want to look at the form and content of the current documents. Tom will speak more about that.

But certainly the burden, as I said, of trying to print all these documents in one month before the estimates is very difficult. Often we cannot fully reflect the budget decisions in the documents.

Right now we are responding to a resolution of the House agreed to in the early 1980s about the form of the estimates. There's an underlying convention now that the estimates consist of three parts. We view that all three parts have to be tabled on or before March 1 in order to meet the House rules on dealing with the business of supply. So I guess in our view we'd have to have the House agree to adjust the timing, do that through resolution, so we could table, for example, parts I and II and delay part III for a month or two months or whatever.

Of course that may also involve adjustments to the House rules, since committees have only three months to review the estimates, and the part IIIs are the key document to do that. It may involve extending the committees' study of part IIIs, which could involve changing the period of interim supply and the point at which final supply is granted. So it has other implications for how the House conducts its business.

[Translation]

**M. Kam:** Vous y trouverez certainement des détails sur les dépenses par programme et par activité. Tout comme dans le budget de dépenses, on décrit les dépenses par programme et activité ainsi que les dépenses parallèles pour les deux années suivantes. Ces données seules peuvent être très révélatrices et fournir beaucoup d'informations aux membres des comités sur l'orientation des activités, sur celles qui seront réduites, sur celles qui prendront de l'ampleur, ainsi que sur leur financement.

Vous disposerez donc de nombreux détails. Les ministères doivent décrire concrètement ce qui justifie les changements. Ces données, à mon avis, vous permettront d'explorer avec les ministères, les conséquences pour les différents programmes.

**M. Strahl:** C'est encourageant. C'est une bonne chose. Si tel est le cas, les comités pourront alors jouer un rôle important tel qu'on le souhaitait, je l'espère.

J'aimerais vous poser deux ou trois autres questions. Au sujet du budget des dépenses, vous avez parlé dit que ce document doit être déposé avant le 1<sup>er</sup> mars. Croyez-vous qu'il soit bon que le budget de dépenses soit déposé à un autre moment, après le budget par exemple?

À mon avis, les budgets de dépenses sont loin d'être parfaits. Celui de l'Agriculture est peut-être excellent, mais ils ne le sont pas tous. D'ailleurs, nous avons posé quelques questions à ce sujet à la Chambre; ainsi, dans un de ces budgets, on indique qu'on compte recruter 27 gestionnaires supérieurs alors que le ministre a ordonné à ce ministère, dans son budget, de réduire ses effectifs de 200 employés. Certains des budgets de dépenses, du moins, n'ont rien à voir avec le budget.

Envisagez-vous de faire déposer ces budgets de dépenses à un autre moment?

**M. Kam:** C'est une option que nous envisageons. Comme je l'ai déjà dit, nous avons mis sur pied un projet de réforme du budget des dépenses dans le cadre duquel nous examinerons le contenu et la forme des documents actuels. Tom vous en dira plus long.

Il est vrai que c'est tout un fardeau que de tenter d'imprimer tous ces documents en un mois seulement. Souvent, il est impossible de tenir pleinement compte des décisions contenues dans le budget.

Actuellement, nous donnons suite à une résolution adoptée par la Chambre au début des années 1980 sur la forme des budgets de dépenses. Il est de coutume que les budgets de dépenses comprennent trois parties. Nous estimons que les trois parties doivent être déposées au plus tard le 1<sup>er</sup> mars pour permettre à la Chambre d'étudier les subsides comme le prévoit le Règlement. Nous pourrions donc demander à la Chambre d'adopter une résolution selon laquelle, par exemple, les parties I et II seraient déposées au plus tard le 1<sup>er</sup> mars et les parties III pourraient l'être un ou deux mois plus tard.

Bien sûr, cela nécessiterait vraisemblablement de modifier le Règlement de la Chambre, puisque les comités n'ont que trois mois pour étudier le budget des dépenses et que les plans des dépenses leur sont essentiels pour ce faire. Il s'agirait peut-être de prolonger l'étude des parties III en comités, ce qui, du coup, pourrait modifier la période des crédits provisoires et le moment où les subsides sont finalement accordés. Cela aurait donc toutes sortes de conséquences pour les affaires de la Chambre.



[Texte]

[Traduction]

• 1205

**Mr. Strahl:** I can see that.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** I have a series of questions. I'll ask just one now and more later. It's addressed to Mr. Hopwood.

If I understand it correctly, you are involved in the estimates and some improvements have been brought to that bit of the process. Could you explain what those improvements are?

**Mr. Tom Hopwood (Project Leader, Reform of the Estimates, Expenditure Management Sector, Program Branch, Treasury Board Secretariat):** Mr. Chairman, we're not yet in a position to say exactly what the improvements will turn out to be. The project is only a few weeks old, and I'm just now in the process of trying to define what the range of opportunities is and where the project can take us.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** What is the project about? What is it designed to do? What is its hope or objective?

**Mr. Hopwood:** The project is described as being phase 2 of these changes to the expenditure management system. It was recognized that when we start introducing documents such as outlook documents and business plans there's going to be a need to rationalize the estimates documents with these other documents that are in play. But at the same time, some of the comments that were made at the last meeting we were at here...there's a general recognition that the time is right to start thinking about looking at the estimates process, the estimates documents, and making some changes.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** That's an effort to bring more clarity and understanding to—

**Mr. Hopwood:** That's right. The broad objectives are cast along the following lines. What we would like to do is to provide better information to Parliament—and by “better” we're talking about more relevant, more reliable, higher-level kinds of information—and at the same time increase Parliament's access to some of the more detailed information it might be interested in.

Those are two primary objectives. A third objective is to make the process more efficient. Can we use technology better? Can we eliminate some of the controls and constraints that are now in place and that have been around for a long time but that no longer seem relevant? Can we increase flexibility for departments if the controls that are in place aren't relevant any longer? A whole efficiency question is attached to the reforms.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Who controls the quality of the message? Who establishes if it's tailored in such a way that it's digestible by ordinary people such as ourselves?

**Mr. Hopwood:** The point I'm at right now is that I'm engaged in a process of consultation with the various stakeholders in the process. We're also involved in a fairly wide review of reforms that are taking place in other countries, in particular the U.K., New Zealand, and Australia. The consultation process is bringing me in contact with members of Parliament, members of the Senate, academics, senior public officials, and that sort of thing.

**M. Strahl:** Je vois.

**Le vice-président (M. Marchand):** J'ai une série de questions à poser. Je commencerai par en poser une à monsieur Hopwood et je poserai les autres ensuite.

Si j'ai bien compris, vous vous occupez des budgets de dépenses et vous avez apporté des améliorations à ce processus. Pourriez-vous nous expliquer ces améliorations?

**M. Tom Hopwood (chef de projet, Réforme du budget des dépenses, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des programmes, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Monsieur le président, nous ne sommes pas encore en mesure de décrire avec précision ce que seront ces améliorations. Ce projet n'existe que depuis quelques semaines et je suis en train de définir les options qui s'offrent à nous et l'orientation que pourrait prendre le projet.

**Le vice-président (M. Marchand):** En quoi exactement consiste ce projet? Pourquoi l'a-t-on créé? Quel est son objectif?

**M. Hopwood:** Ce projet représente l'étape 2 des changements apportés au système de gestion des dépenses. On s'est rendu compte que, du moment où des documents tels que les perspectives et les plans d'activités étaient présentés, il fallait uniformiser les documents servant au budget des dépenses pour qu'ils soient conformes à tous ces autres documents. Mais par ailleurs, des remarques ont été faites à la dernière séance à laquelle nous sommes venus... On s'entend généralement pour dire que le temps est venu de repenser le processus du budget des dépenses et les documents qui en découlent et d'y apporter des changements.

**Le vice-président (M. Marchand):** On tente donc de clarifier et de mieux comprendre...

**M. Hopwood:** C'est exact. Ce sont là nos grands objectifs. Nous aimerions fournir de meilleures informations au Parlement—et lorsque je dis «meilleures», je pense à des informations plus pertinentes, plus fiables, des informations de haut niveau—tout en donnant au Parlement un accès accru à certains détails qui pourraient l'intéresser.

Ce sont nos deux principaux objectifs. Notre troisième objectif, c'est de rendre le processus plus efficient. Pourrions-nous mettre la technologie à profit? Pourrions-nous éliminer certaines mesures de contrôle, certaines limites qui sont en place depuis longtemps et qui ne sont plus nécessaires? Pourrions-nous donner une plus grande marge de manoeuvre aux ministères en éliminant certains contrôles qui sont devenus inutiles? Cette réforme vise donc aussi une efficience accrue.

**Le vice-président (M. Marchand):** Qui contrôle la qualité du message? Qui décide de la forme que prendront ces documents afin qu'ils puissent être compris par les profanes comme nous?

**M. Hopwood:** Voilà précisément où j'en suis: j'ai amorcé des consultations auprès des différents intervenants. Nous avons aussi examiné les réformes qui ont été entreprises à l'étranger, particulièrement au Royaume-Uni, en Nouvelle-Zélande et en Australie. Dans le cadre de ces consultations, je m'entretiens avec des députés, des sénateurs, des universitaires, des fonctionnaires et bien d'autres.

[Text]

In a quick snapshot of what the challenge is, you'll find if you talk to fifty different people you'll get fifty different views, or slightly different views, of what good information is. Some people want very detailed information, focused on particular programs. The thrust of the comments made at the committee meeting on Tuesday was that members want a very high-level snapshot of the big picture, then access further down. So a key part of the process is going to be getting people together, in particular members of Parliament, to talk about what it is we can really provide without burning out the system by overburdening it with a lot of detailed information.

That's where I am right now. I'm at the point of talking to the key stakeholders and trying to find out what their interests are and where the opportunities are. The timing seems to be right, in the sense that virtually everybody I've talked to has felt it's a good time to make some changes to the estimates process or they don't see any major risks in undertaking the project.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** You're lucky. You have a very interesting and stimulating project there.

**Mr. Murray (Lanark—Carleton):** I'd like to focus on the subject of accountability. There's a brief description on page 5 of your document, and you talk about service standards for each department being set and then the evaluation that will be provided to people such as us, in the House of Commons, afterwards.

• 1210

Obviously we're not in a position to try to micro-manage departments, and neither is Treasury Board. But from time to time we hear horror stories about government expenditures that make the headlines. I can think of a recent example, whether it was fair or not. Let's look at the windows of the Lester Pearson Building, for example.

When we're talking about accountability, is any mechanism being built into this new process for expenditure management to try to give individual public servants more influence over how decisions are made and to hold them more accountable individually for how taxpayers' dollars are spent? Is that part of this at all?

**Mr. Kam:** It certainly is implicit in this. There has been a steady pressure to decentralize decision-making and to empower our employees within an overall administrative and legal framework that Treasury Board administers.

In 1986 there was the first push for more flexibility, and it is much the same push as we're having now. The May 1985 budget announced a very large set of expenditure reduction measures. At that point it was realized that departments would need more flexibility in order to take the steps necessary to implement the budget measures. So that was the start of the process of looking for opportunities to empower our employees, based on risk assessments of what was a low risk, what Treasury Board could afford to devolve with minimal risk and get away from the micro-management.

That trend has continued. The Public Service 2000 exercise that took place in the early 1990s was another manifestation of that, and that is continuing. Indeed, right now the Treasury Board Secretariat is undertaking a review of all Treasury Board

[Translation]

Tout cela n'est qu'un instantané du défi que représente ce projet. Si vous en parlez à 50 personnes, vous constaterez qu'elles ont chacune leur point de vue sur ce qu'est de l'information de qualité. Certains veulent des informations très détaillées axées sur des programmes particuliers. Ce qui s'est dégagé de la séance de votre comité de mardi dernier, c'est que les députés, eux, veulent qu'on leur brosse d'abord un tableau d'ensemble et qu'on leur donne ensuite plus de détails, au besoin. La clé du succès, c'est donc de réunir les intéressés, spécialement les députés, pour leur expliquer ce que nous pouvons leur fournir sans surcharger le système d'informations détaillées inutiles.

C'est là où j'en suis. Je m'entretiens avec les différents intervenants pour tenter de définir leurs intérêts et les différentes possibilités qui s'offrent à nous. Je crois que le moment est bien choisi pour ce projet, en ce sens que presque tout le monde à qui j'en ai parlé, m'a dit que le moment était venu d'apporter des changements à l'élaboration du budget des dépenses et que ce projet ne peut que porter fruit.

**Le vice-président (M. Marchand):** Vous avez de la chance. C'est un projet très intéressant et stimulant.

**M. Murray (Lanark—Carleton):** J'aimerais aborder la question de la responsabilisation. À la page 5 de votre document, vous faites allusion aux normes que chaque ministère établit et suivant lesquelles il évalue les services qu'il rend, évaluation faite pour notre gouverne, la Chambre des communes.

Manifestement, il ne nous appartient pas de micro-gérer les ministères, pas plus du reste que cela incombe au Conseil du Trésor. De temps à autre, des histoires renversantes concernant les dépenses du gouvernement font la une des journaux. Rappelons par exemple, et peu importe si c'était justifié ou non, l'histoire des fenêtres de l'édifice Lester Pearson.

À propos de la responsabilisation, existe-t-il dans le nouveau processus de gestion des dépenses un mécanisme qui permet aux fonctionnaires d'influencer personnellement les décisions mais qui en même temps exige d'eux de rendre personnellement compte des deniers publics dépensés? A-t-on songé à cela?

**M. Kam:** C'est assurément implicite dans le processus. On a pu constater que de plus en plus la tendance était à la décentralisation de la prise de décisions de sorte que nos employés détiennent une certaine autorité dans un cadre administratif et juridique d'ensemble administré par le Conseil du Trésor.

En 1986, on a commencé à évoluer vers plus de souplesse et c'est tout à fait ce que nous constatons actuellement. Le budget de mai 1985 annonçait tout un train de mesures de réduction des dépenses. À ce moment-là, on s'est rendu compte que les ministères devaient disposer de plus de souplesse afin de mettre en oeuvre les mesures budgétaires et on a commencé à chercher le moyen de donner plus de liberté d'action aux employés, en nous fondant sur une évaluation de ce qui n'était pas trop risqué, sur les responsabilités que le Conseil du Trésor pouvait confier sans grands risques pour éviter de micro-gérer.

Cette tendance se poursuit. Avec Fonction publique 2000, au début des années 1990, on a pu le constater et cette tendance se poursuit. En effet, en ce moment même, le Secrétariat du Conseil du Trésor procède à un examen de toutes les positions



[Texte]

policies, some 400 policies, to determine which ones could be streamlined or which could be removed or eliminated in order to reduce the administrative burden on departments and to provide more onus on departments to manage and to make their own judgments at the micro level as long as they deliver on the results.

Of course, the quid pro quo to any decentralization of decision-making is that you have to have accountability mechanisms in place. So under the system there will be renewed emphasis on performance measurement and performance reporting. That's a very difficult issue, as you seem to appreciate. We've been struggling with that issue for 25 years. We make small steps along the way each time, but it is certainly the quid pro quo.

A lot of the accountability, of course, has to be at the level of the relationship between an employee and the supervisor and as one goes up the chain.

**Mr. Murray:** Is there any opportunity to build in incentives to encourage this kind of behaviour? I imagine that some have already come about as a result of perhaps PS 2000 and other exercises.

**Mr. Kam:** Yes.

**Mr. Murray:** I'm just not clear on what they are.

**Mr. Kam:** That is another counterpart of this overall trend in management direction. Over the years the Treasury Board has introduced, for example, the carry-forward policy in operating budgets, whereby departments can carry forward up to 5% of their operating budget from one year to the next.

**Mr. Murray:** That's an incentive for the department, but not necessarily for the individual.

**Mr. Kam:** The individual employee?

**Mr. Murray:** Yes.

**Mr. Kam:** Well, it's also for the individual employee or manager as part of a team. If they're assured that if they choose not to buy something, for example... They might wish to make some purchase to help them facilitate and carry out their job, but rather than buy it this year—because in the old days the money would lapse if they didn't spend it—they now know under the carry-forward policy that if the funds are not disbursed, then next year they can draw those down. Therefore I think all individuals who participate in those sorts of activities as a team would have the incentive to contribute to that.

The Treasury Board has also introduced, through increased incentives to encourage cost recovery, that a department may re-spend a portion of the revenues gained through increased cost recovery in order to improve the service to clients, in part to facilitate the clients' acceptance of user fees or increased user fees by plowing some of that money back into the service. Again, that encourages some incentives.

[Traduction]

prises par le Conseil, environ 400, afin de les rationaliser ou d'en supprimer certaines au besoin en vue de réduire le fardeau administratif des ministères et de les inciter à participer davantage à la gestion, à porter des jugements sur les détails tout en donnant des résultats.

Bien entendu, le pendant de toute décentralisation de la prise de décisions est la nécessité d'instituer des mécanismes propre à garantir la responsabilité. Avec le système, on insistera encore davantage sur les mesures et les rapports de rendement. C'est une question très délicate, vous le reconnaîtrez. Il y a 25 ans que nous sommes aux prises avec cette question et avec chaque initiative, nous réalisons de petits progrès dans le sens de cet équilibre.

Bien entendu, la responsabilisation commence dans les rapports entre un employé et son surveillant et en remontant la voie hiérarchique.

**M. Murray:** Est-il possible de prévoir les incitatifs nécessaires pour encourager une évolution dans ce sens-là? Je suppose qu'on en a déjà mis en place par suite de Fonction publique 2000 et d'autres initiatives.

**M. Kam:** Oui.

**M. Murray:** Pouvez-vous nous donner des précisions.

**M. Kam:** C'est une autre retombée de cette tendance générale en matière de gestion. Par exemple, le Conseil du Trésor a introduit au fil des ans la politique de reports de budgets de fonctionnement, qui permet aux ministères de reporter jusqu'à 5 p. 100 de leur budget de fonctionnement sur l'année suivante.

**M. Murray:** Ça c'est un incitatif pour le ministère mais pas nécessairement pour la personne.

**M. Kam:** Vous parlez de l'employé?

**M. Murray:** Oui.

**M. Kam:** Et bien je dirais que cela touche aussi l'employé personnellement ou le gestionnaire qui fait partie d'une équipe. Si on leur dit que s'ils choisissent de ne pas acheter un article, par exemple... Il se peut qu'ils souhaitent acheter un article quelconque pour les aider dans l'exécution de leurs tâches mais plutôt que de le faire précisément une année donnée, sachant qu'il existe cette politique de report, ils pourront compter dessus l'année suivante contrairement à ce qui se passait autrefois quand les fonds n'étaient pas reportables. Par conséquent, à mon avis tous ceux qui font partie d'une équipe orientée dans ce sens seraient encouragés à agir ainsi.

Le Conseil du Trésor par ailleurs en préconisant de plus en plus le recouvrement des coûts, permet à un ministère de redépenser une partie des recettes obtenues à ce titre afin d'améliorer le service à la clientèle, et comme une partie de l'argent est réinjectée dans le service, les clients acceptent mieux l'imposition d'un ticket modérateur ou encore son augmentation. Là encore, cela constitue une mesure incitative.

• 1215

I guess your point—and it's quite correct—is that we've tended to focus on what we call institutional incentives, incentives to the institution, either the organization or the organizational pieces of an organization, so as to provide institutional incentives as opposed to individual incentives.

Vous avez tout à fait raison de dire que nous avons eu tendance à viser ce que l'on appelle des encouragements constitutionnels, des incitatifs touchant l'ensemble de l'entreprise, son organisation ou certains services, et que ce genre d'encouragements auraient pris le pas sur les incitatifs personnels.

[Text]

**Mr. Murray:** The point is that human nature will come to the fore every time. I think of another problem I have as a politician, when I have public servants come to me and say they could point out all kinds of government waste if only they knew they would not be subject to some kind of sanction for doing so. This leads to this question of whistle-blowing legislation, which is a whole other area we could look at some other time. Perhaps that's not in your bailiwick. The anecdotal evidence is that there are many millions of dollars to be saved if individual public servants were allowed to point out areas where they see waste. In your experience, is that a fair—

**Mr. Kam:** That issue has come up from time to time. Flexibility was introduced in 1993-94 with the concept of operating budgets whereby departments are now free to reallocate within their operating budgets. An operating budget is defined as including the payroll, salaries and wages, as well as funds used for goods and services. For example, if through delays in staffing there are some salary dollars left that will not be utilized, they can convert that into goods and services—for example, clean the drapes or carpets in the waiting room or something like that, just provide better service.

That is something that could not be done previously. Departments could not utilize salary moneys that lapsed. They couldn't be used for anything else. They now have that flexibility. So this new approach encourages departments to optimize the resources they have available.

I guess our view is that the incentives are in place and departments should be searching out. . . Given the very tight fiscal restraints they are facing as well, there's a very strong onus on departments and managers throughout the public service to search for all opportunities to economize on the resources and to deploy those where they're best used.

You say there are individual horror stories that happen. They happen, but sometimes they are errors of judgment at the individual level. I don't think it's a systemic problem. I think we're looking to put in place an incentive structure that encourages public servants to indeed do what they feel strongly about anyway, to provide public service.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Before going to Mr. Duhamel and then to Mr. Strahl, I have a question just to follow up on Mr. Murray's question.

If whistle-blowing legislation were introduced, do you think once implemented it would improve accountability and efficiency within the system, or is that an unfair question to ask you?

**Mr. Kam:** I would probably say the latter. It's not a fair question.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Okay. Mr. Duhamel.

**Mr. Duhamel:** I'm just going to make a very brief comment on that. I guess what Mr. Murray was saying, if I understood him correctly, is that whistle-blowing legislation is an option, but there may be opportunities within the current

[Translation]

**M. Murray:** En fait, il faut se dire qu'on a affaire à des humains. Comme politicien, je constate que souvent des fonctionnaires s'adressent à moi et me disent qu'ils signaleraient volontiers toutes sortes d'occasions de gaspillage s'ils étaient sûrs que leurs déclarations n'allaient pas leur attirer des ennuis. Cela soulève la question d'une loi sur la dénonciation qui est un sujet plus général sur lequel nous pourrions nous pencher à un autre moment. Ce n'est peut-être pas de votre ressort. On raconte qu'on pourrait épargner des millions de dollars si les fonctionnaires pouvaient à titre personnel signaler les endroits où il y a gaspillage. À votre avis, est-il juste. . .

**M. Kam:** Cette question est soulevée de temps à autre. La souplesse dans les budgets de fonctionnement est une notion qui a été introduite en 1993-1994 et les ministères sont désormais libres de permuter les sommes dans leur budget de fonctionnement. Dans ces budgets de fonctionnement on inclut les salaires et les rémunérations, de même que l'argent nécessaire pour l'acquisition de biens et services. Par exemple, si à cause d'un retard dans les nominations, le budget des salaires n'est pas complètement épuisé, on peut s'en servir pour acheter des biens et services, c'est-à-dire faire nettoyer les tentures et la moquette dans une salle d'attente, et améliorer ainsi le service.

Autrefois, c'était impossible. Les ministères qui n'épuisaient pas les budgets prévus pour les salaires ne pouvaient pas reporter cette somme, ni l'utiliser pour quoi que ce soit d'autre. Cette possibilité existe désormais et c'est pour encourager les ministères à tirer le maximum des ressources dont ils disposent.

Nous disons donc qu'il existe des incitatifs et les ministères devraient faire l'impossible. . . Étant donné les contraintes financières rigoureuses qui sont imposées, on s'attend très sérieusement à ce que les ministères et les gestionnaires dans toute la Fonction publique cherchent toutes les possibilités de faire des économies de ressources en les déployant là où elles sont le mieux utilisées.

Vous dites avoir entendu parler d'histoires consternantes. Effectivement, il y en a, et elles sont parfois dues à des erreurs de jugement d'un fonctionnaire en particulier. Je ne pense que le problème soit systémique. Nous essayons donc d'instaurer une structure d'encouragement pour que les fonctionnaires puissent effectivement accomplir une tâche qu'ils ont à coeur, c'est-à-dire servir le public.

**Le vice-président (M. Marchand):** Avant de donner la parole à messieurs Duhamel et Strahl, je voudrais poser une question dans la même veine que celle de M. Murray.

Si une mesure législative sur la dénonciation était présentée, pensez-vous que son application permettrait d'améliorer la responsabilisation et l'efficacité du système? N'est-ce pas une question légitime à vous poser?

**M. Kam:** Je dirais que non. Votre question n'est peut-être pas très juste.

**Le vice-président (M. Marchand):** Je comprends. Monsieur Duhamel.

**M. Duhamel:** Permettez-moi de faire une brève remarque là-dessus. Si j'ai bien compris ce que M. Murray a dit, il serait possible d'avoir recours à une mesure législative sur la dénonciation mais par ailleurs on peut peut-être compter sur



[Texte]

[Traduction]

initiatives that are being undertaken to assist civil servants to identify waste and unnecessary expenditures without being subject to some sort of, I suppose, penalty, broadly defined. I think it's a good point to be retained.

I just want to piggyback on another comment that was made by my colleagues Marchand and Strahl. I think I interpreted it correctly.

It seems to me that at each one of these particular points we need to be clear as to what kind of information these various groups need in order to do the job they're expected to do and if that is correct, also very clear as to what the expectations are. We're trying a new system. Perhaps the expectations are not sufficiently clear. They may be extremely clear. I just caution on that. It goes back to our former discussion on Tuesday regarding information that is simple and clear, that we know what it means and what's expected of us whether we be on this committee or another committee. I just wanted to make that comment.

There is another point I wanted to clarify. I think I know the answer. While we are plugged in primarily at one particular point—that is, this committee—it's possible for this committee to provide input at any time during this cycle. While we're called on for some very specific analysis and response at one point, at any other time I guess the committee has the latitude to say, hey, there's a new trend, there's something here we need to report to you. Is that correct?

• 1220

**Mr. Kam:** That is correct, under House rules.

**Mr. Duhamel:** One final point that would be helpful to me—perhaps just to me, and if it is just to me, then someone could slip me a note at some time—is that I would like to have another circle on the outside. I don't want to complicate this model, but I would like to have a sense of what budget documents—"budget" broadly defined, including estimates—occur here, need to be produced. Would that not be useful?

In a sense I am looking at this and saying this is a new cyclical process, and yes, it's still confusing, complex, there's no doubt. It will become much more familiar to us as we work with it. But what's on the periphery there? The 12 o'clock one is very clear. A budget speech is made in the House and there are documents. Then all of a sudden there's an avalanche of documents. Where do they fit in there?

If I am the only one who would like that information, perhaps somebody could draw a circle, even by hand, and just point out where these happen to come into being.

**Mr. Kam:** It's fair to say we could perhaps distinguish between which are public documents and which are internal planning documents. There are two types.

**Mr. Duhamel:** I meant the documents to which we as parliamentarians have access: the budget, the estimates, the part Is, the IIs, the IIIs, etc.

**Mr. Kam:** Certainly the outlook document and the budget consultation papers will be available to all members of Parliament as well.

des initiatives courantes visant à aider les fonctionnaires à déterminer le gaspillage et les dépenses inutiles sans toutefois encourir ce qu'on pourrait peut-être appeler une sanction, au sens large du terme. Je pense qu'il est bon de signaler cela.

Je voudrais aussi ajouter à ce que mes collègues Marchand et Strahl ont dit. J'espère avoir compris ce qu'ils disaient.

Il me semble qu'à chaque étape il faut avoir une idée très précise du genre d'idées nécessaires pour que chaque groupe accomplisse la tâche qu'on attend de lui, et si c'est cela, il faut que l'on précise très clairement les attentes. Nous sommes en train de mettre un nouveau système à l'essai mais les attentes n'ont peut-être pas été assez précisées. Elles peuvent sembler claires mais je vous mets en garde. Cela nous ramène à la discussion que nous avons eu mardi concernant des renseignements simples et clairs, que l'on puisse comprendre ce que l'on attend de nous, dans notre travail ici au comité ou dans un autre comité. Je tenais simplement à le rappeler.

Je voudrais en outre une autre précision. Je crois en connaître la réponse. Nous sommes en contact avec la situation à un niveau particulier—c'est-à-dire au comité, mais il est possible à celui-ci d'intervenir n'importe quand pendant le cycle. On nous demande une analyse très pointue et une réaction spécifique, mais par ailleurs je suppose que les membres du comité ont la possibilité de signaler une nouvelle orientation, de faire un rapport au besoin, n'est-ce pas?

**M. Kam:** C'est bien cela, d'après le Règlement de la Chambre.

**M. Duhamel:** Une dernière chose qui me serait peut-être utile à moi, à moi seul, et le cas échéant, on pourra me répondre par écrit. Je souhaiterais qu'il y ait une autre strate à l'extérieur. Sans vouloir compliquer ce modèle, je voudrais savoir quel sont les documents budgétaires—«budgétaires» définis au sens large, y compris le budget des dépenses qui seront effectivement produits. Ne serait-ce pas utile de le savoir?

Constatant qu'il y aura un nouveau processus cyclique, je ne peux m'empêcher de penser qu'il créera tout autant la confusion, qu'il sera indéniablement tout à fait aussi complexe. À l'usage, nous pourrions l'approprier mais qu'est-ce qu'il y a autour? Ce qui est en haut est très clair. Il y aura le discours du budget à la Chambre et le dépôt des documents budgétaires. Tout d'un coup, il y aura avalanche de documents. Où se situent-ils ce cercle?

Si je suis le seul à demander ce renseignement, on pourra être me faire un petit dessin, même à la main, pour me dire à quel point on peut s'attendre à recevoir ces documents.

**M. Kam:** Peut-être faudrait-il faire une distinction entre les documents qui seront diffusés et les documents de planification interne. Ils sont de nature différente.

**M. Duhamel:** Je songeais aux documents auxquels les parlementaires ont accès: le budget, le budget des dépenses, les parties I, II et III, etc..

**M. Kam:** Il est entendu que tous les députés auront également accès aux perspectives et aux documents de consultation budgétaire.

[Text]

**Mr. Duhamel:** They are part of this cycle, though?

**Mr. Kam:** Yes, that's right.

**Mr. Duhamel:** Are there other documents produced as a result of the budget exercise and not necessarily totally integrated into this? For example, where do the estimates documents fit in here?

**Mr. Kam:** Up to 12 o'clock, with the budget speech tabling of estimates—

**Mr. Duhamel:** I guess so.

**Mr. Kam:** But basically yes.

**Mr. Duhamel:** Then perhaps it's not as complicated as I thought. Do other documents, besides the budget and estimates documents, occur as a result of the budget, and are they available to parliamentarians?

**Mr. Kam:** No.

Tom has just reminded me the public accounts, of course, are the final closing of any fiscal year. It opens with the tabling of estimates and closes with the public accounts. So the public accounts document is another source of information that can inform discussions. But it's not formally in here, since this is a forward-looking, planning model, and the public accounts—

**Mr. Duhamel:** So I have this right, then: the budget, the estimates, and the public accounts documents. We know where the budget and the estimates documents fit in.

Do the public accounts documents fit in one particular place here especially? Not necessarily?

**Mr. Kam:** Not necessarily.

**Mr. Duhamel:** They are available as a resource throughout the process.

**Mr. Kam:** That's right. They are normally available every October–November, for the fiscal year that ended the previous March. To what extent—

**Mr. Duhamel:** To what extent they would be necessary or useful here, we don't know yet.

**Mr. Kam:** We don't know. I am not even aware whether your committee, for example, looks at the public accounts. I know the Standing Committee on Public Accounts looks at the public accounts. Every committee can look at public accounts, if it wishes. But I am not aware whether other committees do.

**Le vice-président (M. Marchand):** Merci beaucoup, monsieur Duhamel et monsieur Kam. Je vous cède la parole, monsieur Strahl.

**Mr. Strahl:** Please, no, don't make me look at public accounts. That's a parliamentarian's purgatory.

I will finish off my questions about the outlook documents. When they are reviewed by committees in May and June, do the outlook documents...? I assume we will make comment on them, or amend them, or however we will approach that... I haven't seen that yet. We will do whatever we do with them. Do they then go to the finance committee, or do they just go back to the departments?

[Translation]

**M. Duhamel:** Ils font partie du cycle, n'est-ce pas?

**M. Kam:** Oui.

**M. Duhamel:** Y a-t-il d'autres documents qui seront préparés à l'occasion du budget et qui ne font pas partie intégrante du cercle? Par exemple, les documents concernant le budget des dépenses, où se situent-ils?

**M. Kam:** Tout au haut, vous avez le discours du budget et le dépôt du budget des dépenses. . .

**M. Duhamel:** Oui je suppose que c'est là qu'on les trouve.

**M. Kam:** Effectivement.

**M. Duhamel:** Ce n'est peut-être pas aussi compliqué que je le pensais. Y a-t-il d'autres documents connexes, à part le discours du budget et le budget des dépenses, qui seraient publiés? Les parlementaires y ont-ils accès?

**M. Kam:** Non, il n'y en a pas.

Tom vient de me rappeler qu'il y a les comptes publics. Les comptes publics sont publiés à la fin de l'exercice financier. L'exercice s'ouvre avec le dépôt du budget des dépenses et se termine avec les comptes publics. Les volumes des comptes publics constituent une autre source de renseignements qui peuvent éclairer les discussions. Cette étape ne figure pas ici étant donné que ce cycle est prospectif, qu'il s'agit d'un modèle de planification et que les comptes publics. . .

**M. Duhamel:** J'ai donc bien compris: Le discours du budget, le budget des dépenses et les documents portant sur les comptes publics. Nous savons où le budget et le budget des dépenses s'inscrivent.

Les comptes publics se situent-ils à un point en particulier? Pas nécessairement?

**M. Kam:** Pas nécessairement.

**M. Duhamel:** On peut s'y reporter comme source de source de renseignements, n'est-ce pas?

**M. Kam:** C'est cela. Ils sont publiés d'ordinaire en octobre–novembre et ils portent sur l'exercice financier qui s'est terminé en mars précédent. Dans quelle mesure. . .

**M. Duhamel:** Nous ne savons toutefois pas dans quelle mesure ils pourraient être nécessaires ou utiles dans le cas qui nous occupe, n'est-ce pas?

**M. Kam:** Nous ne le savons pas. Je ne sais même pas si votre comité examine les comptes publics. Je sais que le Comité permanent de comptes publics les étudie. Chaque comité, s'il le souhaite, peut étudier les comptes publics. Je ne pense pas toutefois qu'il y ait d'autres comités qui le fassent.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Thank you, Mr. Duhamel et Mr. Kam. Mr. Strahl, you have the floor.

**M. Strahl:** Je vous en supplie, ne me forcez pas à examiner les comptes publics. C'est un vrai purgatoire.

Permettez-moi de finir mes questions sur les perspectives. Quand, au mois de mai ou au mois de juin, les comités examinent ces documents. . . Je suppose qu'ils vont donner lieu à des observations de la part des membres des comités, qui vont les modifier, ou encore. . . C'est nouveau. Nous ferons ce que nous aurons à faire. Après cela, ces perspectives sont-elles renvoyées au Comité des finances ou retournent-elles tout simplement au ministère?



[Texte]

**Mr. Kam:** Under the House rules, rule 81(7), the committees are empowered to table a report in the House on the conclusions from the study of the outlook documents. So in late June we would expect to see a number of reports tabled by the standing committees and providing advice to the government, their conclusions from review of the outlook documents.

[Traduction]

**M. Kam:** Selon l'article 81(7) du Règlement de la Chambre, les comités peuvent déposer un rapport contenant les conclusions de leur examen des perspectives. À la fin du mois de juin, on peut donc prévoir le dépôt de certains rapports par des comités permanents, rapports qui comporteront des conseils à l'intention du gouvernement, qui énonceront les conclusions de l'examen de ces perspectives en comité.

• 1225

The current plan is that the government would develop a response to those reports and probably provide that response through the budget consultation documents. The precise mechanics of that have not been worked out yet, but it seemed to be a reasonable way, rather than responding individually to each of the reports.

**Mr. Strahl:** So our input will be reflected in the budget consultation documents in September likely, or October.

**Mr. Kam:** That's right.

**Mr. Strahl:** What does the finance committee do?

**Mr. Kam:** The expectation is that they would focus on the economic forecast and the fiscal outlook primarily, and the broad macroeconomic and fiscal management policies.

**Mr. Strahl:** It says that it reports on the budget consultation papers, but that's typically in the broad outlook of the budget.

**Mr. Kam:** That's right.

**Mr. Strahl:** Good. I think I'm clear on that.

The contingency funds that are mentioned here will continue to exist to cover the risk of statutory expenditures exceeding projections. Is that all they can be used for?

**Mr. Kam:** Actually, basically two main reserves will be part of the expenditure plan of the government. One will be an operating reserve managed by the Treasury Board. It's a very small reserve. It will be used to handle the post-budget, in-year requirements to deal with health and safety problems or emergency situations that arise that were not anticipated. It will also be used to provide bridge financing for certain investments that departments may undertake where they provide a payback in subsequent years.

The other reserve you mentioned, a reserve of statutory overruns or a contingency reserve, will deal with forecasting errors in the major statutory programs and will not be available for anything else.

There are no policy reserves under this system. The budgets do not make any provision for policy reserves. Any policy decisions on new spending initiatives will be done primarily through the budget, and funded through the budget planning process.

There is an opportunity within this system for individual ministers to pursue small new initiatives through reallocation within their own budget, their own department. There's even provision for a policy sector committee. For example, the

Actuellement il est prévu que le gouvernement répondrait à ces rapports et cette réponse se trouvera sans doute dans les documents de consultation budgétaire. Les détails n'ont pas encore été arrêtés mais il semble que ce soit la façon logique de faire plutôt que de répondre à chacun des rapports.

**M. Strahl:** Autrement dit, notre participation se retrouvera dans les documents de consultation budgétaire publiés en septembre ou en octobre, n'est-ce pas?

**M. Kam:** C'est cela.

**M. Strahl:** Quel sera le rôle du comité des finances?

**M. Kam:** On s'attend à ce que le comité des finances s'occupe essentiellement des prévisions économiques et des perspectives financières, ainsi que des mesures de gestion financière au niveau macro-économique en général.

**M. Strahl:** On dit qu'il fera rapport sur les documents de consultation budgétaire mais en l'occurrence il s'agira de la perspective générale du budget, n'est-ce pas?

**M. Kam:** C'est cela.

**M. Strahl:** Très bien. Je pense avoir compris.

La réserve pour éventualités dont on parle ici est maintenue pour couvrir le risque d'augmentation des dépenses législatives prévues. Cette réserve peut-elle servir à autre chose?

**M. Kam:** À vrai dire, deux réserves sont prévues dans le plan de dépenses du gouvernement. D'une part, il y a la réserve d'intervention, qui sera gérée par le Conseil du Trésor. Il s'agit d'une petite réserve. Elle servira à couvrir des dépenses qui surgiront après le dépôt du budget, dans le courant de l'année, pour régler des problèmes de sécurité et de santé, des situations urgentes, impossibles à prévoir. Elle va servir de crédit relais pour certains investissements faits par les ministères et pour lesquels on s'attend à des retombées dans les années à venir.

L'autre réserve dont vous avez parlé, la réserve pour éventualités, permettra de couvrir tout dépassement aux dépenses législatives et à cette fin, on tentera de déceler les erreurs de prévision dans les programmes législatifs majeurs. Cette réserve ne servira pas à autre chose.

En vertu du nouveau système, il n'y a pas de réserve pour les interventions gouvernementales. Les budgets n'en prévoient pas. Toutes nouvelles dépenses découlant d'une décision gouvernementale seront prévues dans le budget, financées à même le processus de planification budgétaire.

Les ministres peuvent grâce au nouveau système entreprendre de nouvelles initiatives, limitées, grâce à des réaffectations de ressources dans leur propre budget, dans leur propre ministère. On prévoit même un comité par secteur

[Text]

economic policy committee of cabinet might wish to pursue an initiative post-budget and seek to reallocate funds across departments or from departments within that policy sector. That's a possibility as well.

**Mr. Strahl:** Potentially this is a big improvement. What I'm trying to get at is this: is there a big slush fund out there that could look fine and good, but if there are contingency reserves...? Some large amounts are set up for interest rate fluctuations, for example.

**Mr. Kam:** Yes.

**Mr. Strahl:** It's not just chicken feed; you're talking about billions of dollars. What happens if the money is not spent? Can it be slushed into another fund, or can a powerful minister gain access to it somewhere in the mid-budget process? Is this process going to exclude that?

**Mr. Kam:** The process, as designed, excludes that.

**Mr. Strahl:** Of course anything can happen.

**Mr. Kam:** Yes, but the provision of the Minister of Finance for the contingency reserve you referred to, to cover interest rate risk, is really outside of the expenditure plan. If you noticed, it's not part of the expenditure plan; it's part of the fiscal plan. It's below the line. The Minister of Finance now has a buffer against major forecast errors on the economic side or on the revenue side, which are closely related. He announced that if those reserves are not needed for that purpose, then they will fall to the bottom line and reduce the deficit. That's basically his commitment.

**Mr. Strahl:** That's good. If the commitment is followed through on and there isn't a powerful tussle for the extra funds, so to speak, then that could be a good thing.

What do you do in the overall planning in all this, in the outlook documents, when you have an item...? I'm thinking about a specific one here. Last week it was announced that the government had negotiated a pay-out on the pay equity issue for the Professional Institute. According to PSAC, a similar pay-out for the PSAC claim could be well over \$1 billion. Say that the government settles for \$1 billion. How is it in the estimates? Where is that covered? I can't see that it is covered.

**Mr. Kam:** The Department of Finance, and thereby the government, in putting together its overall expenditure and fiscal plans in a status quo context, a no-policy-change context, will make prudent provisions for contingencies. So some years ago reserves were set up in anticipation that there would have to be some settlement.

Reserves are set up, in a sense, within the expenditure plan for an election every four or five years. We know an election is going to cost us about \$200 million every four or five years. So the fiscal plan will make provision for that. We know every five years we'll have a census, and provision will be made for that.

[Translation]

d'intervention. Par exemple, le Comité de la politique économique du cabinet pourrait choisir de prendre une initiative non prévue dans le budget et demander une réaffectation de fonds d'un ministère à l'autre, ou encore en provenance de ministères à vocation économique. C'est possible également.

**M. Strahl:** Cela pourrait constituer une énorme amélioration. Voici où je veux en venir: y a-t-il une grosse caisse noire ce qui serait tout à fait bien mais s'il existe des réserves ou éventualités... On prévoit une réserve importante pour éponger les fluctuations de taux d'intérêts, par exemple.

**M. Kam:** Oui.

**M. Strahl:** Il ne s'agit pas d'une mince somme. Il s'agit de milliards de dollars. Qu'arrive-t-il si l'argent n'est pas dépensé? Peut-il être versé à un autre fonds? Un ministre qui aurait du poids pourrait-il s'en emparer avant la fin du cycle budgétaire? A-t-on prévu d'interdire cela?

**M. Kam:** Le processus tel qu'il est conçu exclut cette possibilité.

**M. Strahl:** Mais bien entendu, on peut s'attendre à tout.

**M. Kam:** En effet. La réserve pour éventualités qui constitue une provision pour le ministre des Finances afin de couvrir les fluctuations de taux d'intérêts est à toutes fins pratiques exclue du plan de dépenses. Vous aurez remarqué qu'elle ne fait pas partie du plan de dépenses, du plan financier. C'est en-dessous de la ligne. Le ministre des Finances a désormais un tampon qui lui permet de redresser toute erreur de prévision sur le plan économique ou sur le plan des recettes, l'un et l'autre étant intimement liés. Il a annoncé que si ces réserves n'étaient pas nécessaires, on s'en servirait pour réduire le déficit. Voilà l'engagement qu'il a pris.

**M. Strahl:** Très bien. S'il respecte cet engagement et que personne ne vienne accaparer ces fonds, pour ainsi dire, alors tout va bien.

Que faire dans la planification générale, dans les perspectives, quand un poste... Je pense à quelque chose en particulier ici. La semaine dernière, on a annoncé que le gouvernement avait négocié avec l'Institut professionnel un règlement portant sur la parité salariale. Selon l'Alliance de la Fonction publique du Canada, le même genre d'accord pourrait signifier un règlement de plus d'un milliard de dollars. Disons que c'est 1 milliard de dollars. Où trouve-t-on cette somme dans le budget des dépenses? À quels postes budgétaires sera-t-elle imputée? Je ne vois rien.

**M. Kam:** Le ministère des Finances, c'est-à-dire le gouvernement, prépare ses plans financiers et de dépenses généraux dans un contexte statique, où aucun changement n'est prévu, prévoira une provision adéquate pour les éventualités. Ainsi, il y a bien des années, on a prévu les réserves nécessaires en prévision d'un règlement.

• 1230

Dans le cas d'une année d'élection, ce qui se produit tous les quatre ou cinq ans, on peut prévoir une réserve dans le plan de dépense. On sait que les élections coûtent quelque 200 millions de dollars tous les quatre ou cinq ans. Le plan fiscal prévoit donc cet événement. De même, on sait qu'il y aura recensement tous les cinq ans, et l'argent à cette fin est prévu.



[Texte]

[Traduction]

Certain non-discretionary items can be predicted to occur on a regular basis, and the overall status quo fiscal plan, expenditure plan, will make provision for those. It'll also make provision for certain contingencies. If there's litigation against the Crown and the judgment of the Department of Justice is that there's a good risk the government may lose, initial provisions will be made. As the litigation progresses and the risk gets reassessed and reassessed, the reserve may be decreased or increased. Obviously there are strategic considerations there, so those numbers are not revealed. But those are within the reserves of the expenditure plan.

**Mr. Strahl:** So if I were looking for this fund somewhere in the estimates for the potential pay equity pay-out, where would I look? It won't be listed—

**Mr. Kam:** It's not in the estimates. It's part of the reserves. The actual pay-out for that will appear in the supplementary estimates.

**Mr. Strahl:** When it's finally—

**Mr. Kam:** Yes. As with all expenditures, authority will be sought from Parliament to spend the funds, disburse the funds. In some cases the government sets up reserves within its accounts to cover certain eventualities, but the funds are not disbursed until Parliament has given authority—

**Mr. Strahl:** Okay. So when you set up the reserve. . . Some of the reserves we know about: the census, the election coming up, and so on. But for some of the reserves we don't know what they are for. Does it say these reserves are for—

**Mr. Kam:** No, it doesn't.

**Mr. Strahl:** It's just contingency reserves—

**Mr. Kam:** The public accounts set out some of those reserves. It reports annually in the public accounts on the overall size of the government's reserves that have been set aside, going back many years. I don't know what the number is. I know a few years ago the number was something like \$18 billion. That was sitting there in reserves for various things. Some are identified, some aren't.

For example, every year the government sets aside some money for the severance pay that's accumulated by our employees. I forget the number precisely, but it is something in the order of \$50 million a year that is accrued by our employees in severance pay. So we set up a reserve for that. Similarly, we set up a reserve for unutilized vacation leave, accumulated vacation leave. We know that's a liability there.

**Mr. Strahl:** It's like a liability.

**Mr. Kam:** You set up liabilities for things like that.

Eventually, when those get drawn down, you can reverse the liability. But the charge is made in that year. Similarly, when the government makes a loan guarantee, there may be an assessment of the risk associated with that loan guarantee and a small reserve may be established.

So one is making risk assessments there. Often there's not a one-to-one link between an individual risk—

Certains postes qui ne sont pas arbitraires peuvent être prévus à intervalles réguliers et le plan fiscal statique d'ensemble, le plan de dépenses, en feront état. Certaines éventualités aussi peuvent être prévues. Si la Couronne est poursuivie, on fait une réserve initiale au fur et à mesure que le contentieux progresse, les risques sont réévalués et c'est alors qu'on rajuste cette réserve à la hausse ou à la baisse. Manifestement, il y a des considérations stratégiques qui incitent à ne pas rendre publics ces chiffres. Toutefois, ces chiffres sont inclus dans les réserves du plan de dépense.

**M. Strahl:** Si je cherchais la réserve devant servir à l'éthique salariale dans le budget des dépenses, où devrais-je chercher? Cela ne sera pas spécifié?

**M. Kam:** Ce n'est pas dans le budget des dépenses. Cette somme fait partie des réserves. Le versement comme tel va paraître dans le budget des dépenses supplémentaires.

**M. Strahl:** Quand ce sera enfin. . .

**M. Kam:** C'est cela. Comme dans le cas de toute autre dépense, on va demander au Parlement l'autorisation de dépenser ces fonds, de les déboursier. Dans certains cas, le gouvernement prévoit des réserves pour couvrir certains imprévus, mais les fonds ne sont pas déboursés tant que le Parlement n'a pas autorisé. . .

**M. Strahl:** Je vois. Ainsi, quand on prévoit une réserve. . . Pour certaines réserves, on sait quel en sera l'usage: le recensement, les élections, etc. Pour certaines réserves, on ne sait quel en sera l'usage. Est-ce qu'on dit que ces réserves. . .

**M. Kam:** Non, ce n'est pas précisé.

**M. Strahl:** Il s'agit tout simplement d'une réserve pour éventualité. . .

**M. Kam:** Dans les comptes publics, on trouve l'explication de certaines de ces réserves. Tous les ans, dans le livre des comptes publics, on publie le montant des réserves du gouvernement, en remontant plusieurs années en arrière. Je ne connais pas le chiffre. Je sais qu'il y a quelques années c'était 18 milliards de dollars. C'était une somme qui constituait une provision pour diverses choses. Parfois, on donne des précisions, parfois on n'en donne pas.

Par exemple, tous les ans, le gouvernement réserve une certaine somme pour les indemnités de départ de ses employés. Je ne sais pas ce que cela représente, mais je pense que c'est de l'ordre de 50 millions de dollars par année, somme à laquelle nos employés ont droit en indemnités de départ. On prévoit donc une réserve à cette fin. En outre, il faut prévoir une réserve pour les congés accumulés non pris. Nous savons que c'est un passif.

**M. Strahl:** En effet, c'est comme un passif.

**M. Kam:** Il faut donc prévoir ce passif-là.

Au moment où ces indemnités sont versées, on peut radier le passif. C'est imputé cette année-là. De façon analogue, quand le gouvernement garantit un prêt, on fait une évaluation du risque et une petite réserve est prévue.

Il ne s'agit pas de risque ici. Parfois, le risque individuel équivaut. . .

[Text]

**Mr. Strahl:** That's what I was wondering about.

**Mr. Kam:** It's a more general provision that is set there to cover contingencies for a number of risks, such that some may hit, some may not.

**Mr. Strahl:** That's why people who study public accounts too long start drooling in faded pyjamas.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** I would like to follow through on one line of thinking.

In this committee meeting today we've covered a lot of ground. Indeed, it's a very complicated process, and a great number of questions remain to be asked. We've covered some ground, though. Especially with the introduction of the outlook paper. . . it was in fact designed to complement the estimates and enable us, or at least the committees, to have an input in the process of decision-making.

To what extent will the government machine take account of our suggestions? I don't think that's been. . . It's been expressed theoretically that it's designed to take account of our recommendations, but what is that process? I don't want to go into too much detail, necessarily, but with a committee like ours. . .

Suppose we had a recommendation that was really important; we thought, for example, that instead of a decision about a cut being made over a five-year period it should be over a three-period. Or, for example, let's say we estimate expenses in certain areas are out of control; contracting out, for example. What means would we have to express our opinion that would be taken account of? Would one of the processes be to introduce a report in the House of Commons and have it adopted? Would that be one of the processes or would there be others?

• 1235

**Mr. Kam:** There are a number of informal processes, but the formal process is to prepare a report and have it adopted by the House. That report can require the government to respond within 150 days.

You may not be aware, but the internal process that triggers is that the department or departments involved in the recommendations are charged by the Privy Council Office with preparing a memorandum to cabinet. Every report that comes out of a committee that calls for a government response triggers a cabinet document, perhaps extensive consultation internally and a lot of work that goes into preparing documentation for cabinet.

Cabinet will explicitly consider the proposed or recommended response to that report. So it becomes a formal part of the cabinet decision-making process to respond to that. It will be taken into account necessarily because the cabinet will address it. The response will be tabled in the House by the responsible minister. That's the primary vehicle.

As you would know, there are a lot of informal ways in which one can express one's views too.

[Translation]

**M. Strahl:** C'est ce que je me demandais.

**M. Kam:** Il s'agit plus d'une provision générale qui est réservée pour couvrir des éventualités portant sur un certain nombre de risques, les choses qui peuvent se produire ou ne pas se produire.

**M. Strahl:** Cela explique pourquoi les gens qui étudient les comptes publics y perdent leur latin.

**Le vice-président (M. Marchand):** Je voudrais poser une question dans la même veine.

Nous avons aujourd'hui couvert bien des sujets. Nous constatons qu'il s'agit d'un processus fort compliqué et il y aura encore beaucoup de questions à poser. Nous avons fait avancer les choses toutefois, surtout en ce qui a trait aux perspectives. . . Ces documents visent à apporter un complément d'information au budget des dépenses et à nous aider, du moins à aider les membres des divers comités, à participer au processus de prise de décision.

Dans quelle mesure le gouvernement va-t-il tenir compte de nos suggestions? Je ne pense pas que cela. . . Nous sommes en présence d'un principe, à savoir qu'il s'agit de prendre en compte nos recommandations, mais suivant quel processus cela sera-t-il? Je ne veux pas nécessairement de détails mais prenez un comité comme le nôtre. . .

Supposez que nous ayons une recommandation tout à fait importante à faire: supposons que nous voulions recommander qu'on étale une compression de dépenses sur une période de trois ans plutôt que sur une période de cinq ans. Ou encore, par exemple, disons que nous trouvions que les dépenses dans un certain secteur ont augmenté de manière incontrôlée, dans les marchés publics, par exemple. Quels moyens aurions-nous pour exprimer notre opinion afin qu'on en tienne compte? Est-ce qu'il faudrait avoir recours à un rapport à la Chambre des communes qui serait adopté par elle? Serait-ce là une possibilité? Y en aurait-il d'autres?

**M. Kam:** Il y a un certain nombre de mécanismes officiels, mais le processus officiel est de préparer un rapport qui, par la suite, est adopté par la Chambre. Le rapport peut exiger que le gouvernement y réponde sous 150 jours.

Vous savez sans doute que le processus que cela déclenche amène le Bureau du Conseil privé à demander au ministère intéressé de préparer un mémoire au Cabinet. Tout rapport émanant d'un comité qui exige une réponse du gouvernement entraîne la préparation d'un document à l'intention du Cabinet, avec les consultations intensives que cela suppose au sein du ministère et tout le travail de préparation que cela implique.

Le Cabinet étudie spécifiquement la proposition ou la recommandation de réponse exigée par le rapport. Ainsi, la question s'inscrit dans le processus officiel de décision émanant du Cabinet. Tout rapport de ce genre va donc être pris en cause parce que le Cabinet va en être saisi. La réponse au rapport sera déposé à la Chambre des communes par le ministre responsable. C'est donc le vecteur principal.

Vous savez aussi qu'il existe toutes sortes de moyens officiels pour exprimer un point de vue.



---

*[Texte]*

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Thank you very much, Mr. Kam and Mr. Hopwood. It has been very enlightening.

**M. Duhamel:** Monsieur le président, vous avez fait un beau travail. Félicitations! Je vais vous recommander pour une citation.

**Le vice-président (M. Marchand):** La séance est levée.

*[Traduction]*

**Le vice-président (M. Marchand):** Merci beaucoup, monsieur Kam, M. Hopwood. Votre témoignage nous a été très utile.

**Mr. Duhamel:** Mr. Chairman, you have done a good job. Congratulations! I will recommend you for a citation.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** The meeting is adjourned.

---

**MAIL**  **POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

**Lettermail**

**Poste—lettre**

**8801320**

**OTTAWA**

*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

### WITNESSES

*From the Treasury Board Secretariat:*

Dennis Kam, Director, Estimates Division, Expenditure Management Sector, Program Branch;

Tom Hopwood, Project Leader, Reform of the Estimates, Expenditure Management Sector, Program Branch.

### TÉMOINS

*Du Secrétariat du Conseil du Trésor:*

Dennis Kam, directeur, Division des prévisions budgétaires, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des Programmes;

Tom Hopwood, responsable du Projet, Réforme du Budget des dépenses, Secteur de la gestion des dépenses, Direction des Programmes.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



CA:  
XC59  
-G55

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 37

Monday, March 20, 1995

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 37

Le lundi 20 mars 1995

Président: John Harvard

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Government Operations

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Main Estimates 1995-96: Votes 1, 5, 10 and 35 under PRIVY COUNCIL

CONCERNANT:

Budget des dépenses principal 1995-1996: crédits 1, 5, 10 et 35 sous la rubrique CONSEIL PRIVÉ

APPEARING:

The Honourable Marcel Massé  
President of the Queen's Privy Council for Canada  
Minister of Intergovernmental Affairs and  
Minister responsible for Public Service Renewal

COMPARAÎT:

L'honorable Marcel Massé  
Président du Conseil privé de la Reine pour le Canada  
Ministre des Affaires intergouvernementales et  
Ministre chargé du Renouveau de la fonction publique

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairperson:* John Harvard

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* John Harvard

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Danielle Bélisle



## MINUTES OF PROCEEDINGS

MONDAY, MARCH 20, 1995

(42)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:32 o'clock p.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Ian Murray.

*Acting Members present:* Richard Bélisle for Jean-Paul Marchand, Louis Plamondon for Gérard Asselin.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Appearing:* The Honourable Marcel Massé, President of the Queen's Privy Council for Canada, Minister of Intergovernmental Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal.

*Witnesses: From the Privy Council of Canada:* Ronald Bilodeau, Deputy Minister and Associate Secretary to the Cabinet, Intergovernmental Relations; Bill Pratt, Assistant Deputy Minister, Corporate Services; Wayne Wouters, Deputy Secretary to the Cabinet, Plans and consultations.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, February 28, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996 (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No. 35*).

The Chairman called Vote 1 and 35 under PRIVY COUNCIL.

The Minister made a statement and with the other witnesses answered questions.

At 5:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

## PROCÈS-VERBAL

LE LUNDI 20 MARS 1995

(42)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 32, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard et Ian Murray.

*Membres suppléants présents:* Richard Bélisle pour Jean-Paul Marchand et Louis Plamondon pour Gérard Asselin.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Comparaît:* L'honorable Marcel Massé, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique.

*Témoins: Du Conseil privé du Canada:* Ronald Bilodeau, sous-ministre et secrétaire associé du Cabinet, Relations intergouvernementales; Bill Pratt, sous-ministre adjoint, Services ministériels; Wayne Wouters, sous-secrétaire du Cabinet, Planification et consultation.

Conformément à l'ordre de renvoi de la Chambre des communes du mardi 28 février 1995, le Comité étudie le budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 14 mars 1995, fascicule n° 35*)

Le président appelle les crédits 1 et 35 sous la rubrique CONSEIL PRIVÉ.

Le ministre fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 17 h 05, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Danielle Bélisle

*La greffière du Comité*

[Text]

**EVIDENCE**

[Recorded by Electronic Apparatus]

Monday, March 20, 1995

**The Chairman:** Colleagues, the purpose of this meeting is our annual look at the so-called estimates. Sometimes they're a mystery, sometimes they're not. If there are any mysteries or questions, I'm sure the honourable minister will be in a position to erase all mysteries and answer all the questions, even if he has to tear his hair out.

On behalf of my colleagues, I want to say to you, Mr. Massé, we appreciate your coming so early in March, if I can put it that way. I say that because you are the first minister to appear in our estimates process, and it's very much appreciated.

I understand you have a statement to give. Go ahead, please.

**Hon. Marcel Massé (President of the Queen's Privy Council for Canada, Minister of Intergovernmental Affairs, and Minister responsible for Public Service Renewal):** Thank you, Mr. Chairman.

When I last appeared before you, in May 1994, we discussed many aspects of my mandate and goals as Minister of Intergovernmental Affairs and as Minister responsible for Public Service Renewal. Since then the government has made significant progress, and I'm pleased to be invited back to discuss these issues with you.

As you know, the Prime Minister gave me a broad government renewal mandate, a mandate to examine the way the federal government does business—internally, with the provinces, with citizens—and to recommend ways to increase efficiency, reduce overlap with the provinces, and refocus the federal government on its core role and responsibilities. By last May we had just put in place the key elements of this mandate: a review of all federal programs, a review of federal boards and agencies, and a process to work with the provinces to reduce overlap and duplication.

Ces trois processus s'inscrivaient dans le cadre de l'effort fait par notre gouvernement pour repenser sa façon de faire les choses afin de fournir aux citoyens des services efficaces et de prix abordable; de travailler en collaboration avec les provinces; et de s'assurer que ces programmes et politiques évoluent en fonction des besoins des Canadiens et des Canadiennes.

Permettez-moi de vous donner un aperçu général de ce que nous avons accompli cette année et de nos buts pour l'année qui vient.

Examen des programmes: J'ai le plaisir de signaler que l'Examen des programmes a été fructueux en ce sens qu'il a permis de distinguer à la fois des économies importantes qui favoriseront l'atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de réduction du déficit et de reconcentrer le gouvernement sur ses responsabilités et ses rôles fondamentaux.

[Translation]

**TÉMOIGNAGES**

[Enregistrement électronique]

Le lundi 20 mars 1995

● 1533

**Le président:** Chers collègues, notre réunion d'aujourd'hui porte sur les prévisions budgétaires. Parfois, ces prévisions sont un mystère, et parfois, elles ne le sont pas. Elles suscitent beaucoup de questions, et je suis sûr que l'honorable ministre sera en mesure d'élucider tous les mystères et de répondre à toutes les questions, même s'il doit s'arracher les cheveux.

Au nom de mes collègues, je tiens à vous dire, monsieur Massé, que nous vous savons gré de bien vouloir comparaître au tout début du mois de mars, si je puis m'exprimer ainsi. Je le dis parce que vous êtes le premier ministre à comparaître dans le cadre de l'examen du budget, et nous vous en sommes très reconnaissants.

Je crois que vous avez une déclaration à faire. Allez-y, s'il vous plaît.

**L'honorable Marcel Massé (président du Conseil privé de la Reine pour le Canada, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre responsable du Renouveau de la fonction publique):** Je vous remercie, monsieur le président.

La dernière fois que j'ai comparu devant vous, en mai 1994, nous avons discuté de nombreux aspects de mon mandat et de mes buts à titre de ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique. Depuis lors, le gouvernement a accompli des progrès notables, et je suis heureux d'avoir été invité de nouveau à examiner ces questions avec vous.

Comme vous le savez, le premier ministre m'a confié un mandat large touchant le renouveau du gouvernement: celui d'examiner la façon dont le gouvernement traite—sur le plan interne, avec les provinces et avec les citoyens—et de recommander des moyens d'accroître l'efficacité, de réduire le chevauchement avec les provinces et de reconcentrer le gouvernement fédéral sur ses responsabilités et rôles fondamentaux. En mai dernier, nous venions de mettre en train les activités essentielles à l'exécution de ce mandat, soit: un examen de tous les programmes fédéraux; un examen des conseils et organismes fédéraux; et un processus de collaboration avec les provinces en vue de réduire le chevauchement et le double emploi.

● 1535

These three processes were part of an effort by this government to reshape the way we do things—to deliver efficient, affordable services to citizens; to work in partnership with the provinces; and to ensure that our programs and policies evolve with the needs of Canadians.

Let me take a few minutes to give you an overview of what we have accomplished this year and our goals for next year.

Program Review: I am pleased to report that the Program Review was successful, both in terms of identifying significant savings towards the government's deficit reduction targets, and in refocusing government on its core roles and responsibilities.



## [Texte]

L'Examen des programmes a englobé quelque 52 milliards de dollars de dépenses, exception faite seulement des principaux paiements de transfert législatifs. Les dépenses des ministères seront réduites de 3,9 milliards de dollars en 1995-1996, de 5,9 milliards de dollars en 1996-1997 et de 7,2 milliards de dollars en 1997-1998, comparativement aux montants qu'elles auraient atteint si l'Examen des programmes n'avait pas eu lieu.

L'Examen des programmes entraînera des modifications structurelles de la nature des activités du gouvernement, et ce sont des modifications qui auront un effet à long terme. Par exemple, le gouvernement fédéral cessera de posséder, d'exploiter et de subventionner des éléments importants du système de transport du Canada. Il se concentrera plutôt sur ses responsabilités fondamentales touchant les politiques et la réglementation et s'occupera d'assurer la sécurité et la sûreté du système.

In many departments there will be fundamental change in how the government delivers programs and services. For example, Environment Canada's role in promoting sustainable development will increasingly be carried out in cooperation with other governments and the non-governmental sector. Environment Canada will shift away from local issues and service delivery and towards capacity-building, research, and policy.

Obviously these changes will have an impact on the size of the public service. As announced in the 1995 budget, a more focused, effective, and affordable government will require fewer employees to deliver government programs. Over the next three years the public service is expected to be reduced by 45,000, or 14%. Our job will be to ensure these reductions are conducted in a fair, well-managed, and orderly way.

The program review has allowed us to define our core roles and responsibilities and re-establish our program priorities. The important challenge for 1995-96 will be to implement the program review decisions. This will include consulting with provincial governments and other stakeholders and working on any required legislative changes. Implementation will primarily be the responsibility of individual departments, supported by central agencies, as required, to ensure necessary cabinet and parliamentary approvals are obtained.

#### The second aspect: agency review.

In my earlier appearances I advised you in this committee of a government-wide review of agencies, boards, commissions, and advisory bodies that was launched as a result of the 1994 budget. I am pleased to inform you we have successfully completed this review. I released a final report on February 16, 1995.

You may recall the objective of this review was not to cut costs but rather to simplify government by eliminating unnecessary or inactive organizations and streamlining others. We wanted to make sure the role, size, and structure of these agencies were appropriate to meet both the challenges of today and the demands of the years ahead.

## [Traduction]

The Program Review encompassed about \$52 billion worth of spendings, excluding only minor statutory transfers. Departmental spending will be cut by \$3.9 billion in 1995-96, \$5.9 billion in 1996-97 and \$7.2 billion 1997-98 relative to what would have been the case without Program Review.

The Program Review will lead to long-lasting structural change in what the government does. For example, no longer will the federal government own, operate and subsidize large parts of Canada's transportation system. It will instead focus on corporate policy and regulatory responsibilities and ensuring the safety and security of the system.

Des changements fondamentaux seront apportés dans de nombreux ministères à la façon dont le gouvernement exécute les programmes et fournit les services. Par exemple, Environnement Canada remplira de plus en plus son rôle de promotion du développement durable en collaboration avec les autres paliers du gouvernement et le secteur non gouvernemental. Ce ministère déléguera les questions locales et la prestation de services au profit du renforcement de ses moyens, de la recherche et des politiques.

Ces changements se répercuteront manifestement sur la taille de la fonction publique. Comme on l'a annoncé dans le budget de 1995, une administration publique mieux ciblée, plus efficace et moins coûteuse nécessitera moins de fonctionnaires pour exécuter les programmes gouvernementaux. On prévoit que, d'ici trois ans, la fonction publique comptera 45 000 postes de moins, soit une baisse de 14 p. 100. Il nous incombera de veiller à ce que ces réductions soient effectuées d'une manière juste, ordonnée et bien gérée.

L'Examen des programmes nous a permis de définir nos responsabilités et rôles fondamentaux et de rétablir nos priorités de programme. Le défi important que nous devons relever en 1995-1996 consistera à exécuter les décisions découlant de cet examen. Cela englobera la consultation des gouvernements provinciaux et des autres parties intéressées et la préparation des modifications législatives éventuellement nécessaires. L'exécution des décisions incombera principalement à chaque ministère; les organismes centraux apporteront leur aide au besoin pour assurer l'obtention des approbations nécessaires de la part du Cabinet et du Parlement.

#### Le deuxième volet: examen des organismes.

Lors de mes comparutions précédentes, je vous avais mis au courant d'un examen de tous les organismes, conseils, commissions et corps consultatifs de l'État qui avait été entrepris par suite du budget de 1994. J'ai le plaisir de vous informer que nous avons achevé cet examen et que j'en ai publié le rapport définitif le 16 février 1995.

Vous vous rappelez peut-être que l'objectif de cet examen était non pas de réduire les coûts, mais plutôt de simplifier l'administration publique en éliminant les organismes inutiles ou inactifs et en rationalisant les autres. Nous voulions nous assurer que le rôle, la taille et la structure de ces organismes étaient bien propres à répondre à la fois aux besoins actuels et aux exigences des années à venir.

[Text]

Les décisions prises par suite de cet examen ont touché 120 organismes, commissions, conseils et corps consultatifs. Soixante-treize de ces organismes seront dissous et les 47 autres seront restructurés et rationalisés. En conséquence, 665 postes, soit 22 p. 100 du total des postes dotés par le gouverneur en conseil et des centaines d'autres qui étaient remplis par voie de nomination ministérielle seront éliminés. Les coûts ponctuels et annuels ainsi supprimés représenteront une économie d'environ 10 millions de dollars.

● 1540

Cet examen débouchera par ailleurs sur une réforme fondamentale des régimes de nomination, de rémunération et de mesures disciplinaires relatifs aux personnes nommées par le gouverneur en conseil. Ces modifications du système d'imputabilité applicables aux nominations faites par le gouverneur en conseil nous permettront de gérer plus efficacement les organismes, conseils et commissions.

Nous sommes actuellement en train d'appliquer ces décisions de diverses manières. Je prévois que la plupart des décisions annoncées dans le cadre de l'Examen des organismes seront exécutées, par voie législative ou par voie administrative, au cours des six prochains mois.

The third side: efficiency of the federation.

Lors de la réunion des premiers ministres tenue le 18 juillet dernier, le premier ministre a signé des plans d'action destinés à améliorer l'efficacité de la fédération conjointement avec huit premiers ministres provinciaux et un chef de gouvernement territorial. En août, j'ai moi-même conclu un plan d'action avec les Territoires du Nord-Ouest et en janvier, l'Alberta et le gouvernement fédéral ont négocié un plan de travail.

Ces plans d'action visent à supprimer le chevauchement et le double emploi inutiles, à rationaliser l'exécution des programmes, à harmoniser les normes et à améliorer les services aux clients. Ils énoncent des buts conjoints précis assortis d'échéanciers clairs et couvrent pratiquement toute la gamme des activités gouvernementales, de l'inspection des aliments à la sécurité et santé au travail, de la gestion des habitats du poisson à l'économie parallèle.

We have just completed the first round of updates of these plans as part of our ongoing process. We are making good progress. We have made over sixty advances so far with our provincial partners.

The cooperation of the other governments has been an important element in our process. We are fortunate that there is a strong commitment on both sides to proceed with these initiatives.

Each item on an action plan represents a change in the way governments do business, either with each other or with the public at large. Some items improve client service. Some provide single-window entry points. Some provide administrative streamlining. All represent better government for Canadians.

[Translation]

As a result of this review, decisions were taken which affected 120 agencies, commissions, boards and advisory bodies. Seventy-three of these agencies will be wound up and the remaining 47 will be restructured and streamlined. These decisions will result in eliminating 665 GiC positions, or 22% of the total, and hundreds of ministerial appointments. The cost savings will be about \$10 million in both one-time and annual costs.

In addition to these results, this review will lead to a fundamental reform of the appointment, remuneration and disciplinary processes of GiC appointments. These changes to the accountability regime of GiC appointments will enable us to manage agencies, boards and commissions more effectively.

We are currently in the process of implementing these decisions through a variety of means, and I expect that most of the decisions announced under the Agency Review will be implemented either legislatively or administratively, over the next six months.

Le troisième volet: l'efficacité de la fédération.

On July 18, at the First Ministers' meeting, the prime minister signed Efficiency of the Federation Action Plans with eight Premiers and one territorial leader. In August, I myself signed an Action Plan with the Northwest Territories. As well, Alberta concluded a Work Plan for us this January.

The Action Plans are aimed at removing unnecessary overlap and duplication, streamlining program delivery, harmonizing standards and improving client service. They list specific joint goals with timeframes for completion, and cover virtually the whole array of government activities: from food inspection to occupational health and safety, from fish habitat management to the underground economy.

Nous venons d'achever la première série de mises à jour des plans, dans le cadre de notre processus permanent. Nous faisons de bons progrès. Nous avons recensé jusqu'ici plus de 60 cas de progrès avec nos partenaires provinciaux.

La coopération des autres gouvernements a largement contribué à ces progrès. Nous avons la chance de pouvoir compter sur la solide détermination des deux parties à aller de l'avant avec ces initiatives.

Chaque point inscrit dans les plans d'action représente une modification de la façon dont les gouvernements traitent soit l'un avec l'autre, soit avec le grand public. Certaines initiatives améliorent les services aux clients; d'autres procurent des points d'accès de type «guichet unique»; d'autres encore assurent une rationalisation administrative. Dans tous les cas, les Canadiens et les Canadiennes se voient assurés d'un meilleur gouvernement.



[Texte]

In addition to my government renewal mandate, the Prime Minister has asked me to assist him with the overall management of the federal government's relations with the provinces and the territories. As I have noted, last July we organized a successful first ministers' meeting, where first ministers signed the internal trade agreement and the action plans for improving the efficiency of the federation.

J'ai en outre commencé à tenir des réunions bilatérales avec mes homologues provinciaux et territoriaux sur une série de questions intéressant les relations fédérales-provinciales. En 1994-1995, j'ai participé à 14 de ces réunions qui ont été de caractère général. Grâce aux discussions ouvertes et à la compréhension claire des priorités de chaque gouvernement qu'elles ont permises, nous avons pu accomplir de grands progrès dans les dossiers fédéraux-provinciaux.

Dans le climat politique actuel, bien sûr, un des principaux défis auxquels nous devons faire face est l'avenir de la fédération. Le gouvernement du Québec a clairement indiqué que son objectif primordial consiste à démanteler notre pays. Je pense que les Canadiens et Canadiennes seraient très inquiets si le gouvernement fédéral ne se préparait pas à ce débat qui va être critique pour notre avenir collectif. Dans l'intervalle, nous travaillons avec les provinces pour résoudre des problèmes réels, c'est-à-dire pour nous assurer que l'action conjuguée de nos programmes est plus efficace pour réduire les chevauchements et rationaliser l'administration et pour accomplir des progrès sur des questions prioritaires pour les Canadiennes et Canadiens, comme la réduction du déficit et la création d'emplois.

Merci, monsieur le président.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Massé. Before we go to questioning, you might like to introduce the officials.

[Traduction]

En plus de mon mandat visant le renouveau du gouvernement, le premier ministre m'a demandé de l'aider à gérer l'ensemble des relations du gouvernement fédéral avec les provinces et les territoires. Comme je l'ai mentionné, nous avons organisé en juillet dernier une réunion fructueuse des premiers ministres au cours de laquelle ceux-ci ont signé une entente sur le commerce intérieur et des plans d'action visant à améliorer l'efficacité de la fédération.

I have also undertaken bilateral meetings with my provincial and territorial counterparts on a range of issues of significance to federal-provincial relations. In 1994-95, I had 14 meetings with provincial or territorial counterparts. These meetings were of a general nature and allowed progress to be made on the federal-provincial agenda as a result of open discussions and the achievement of clear understanding of each government's priorities.

Of course, in the current political climate, one of the main challenges facing me as Minister for Intergovernmental Affairs is the future of the federation. The Government of Quebec has clearly indicated its primary objective is to break up this country. I believe that Canadians would be very concerned if the federal government was not preparing for the debate, a debate which will be critical to our future. In the meantime, we are working with the provinces to solve real problems: to make sure that programs work more effectively together, to reduce overlap and streamline administration, and to make progress on issues that are a priority for Canadians such as reducing the deficit and creating jobs.

Thank you, Mr. Chairman.

**Le président:** Merci, monsieur Massé. Avant de passer aux questions, veuillez nous présenter les fonctionnaires qui vous accompagnent.

• 1545

**Mr. Massé:** With me is David Zussman and Wayne Wouters. David Zussman is now in charge of government organization, the machinery of government. They've changed the name since I was there. Wayne Wouters is in charge of what was then called policies and priorities. What is it now?

**Mr. Wayne Wouters (Deputy Secretary to the Cabinet, Plans and Consultations, Privy Council Office):** Plans and consultations.

**Mr. Massé:** Ron Bilodeau is my deputy minister responsible for intergovernmental affairs. Bill Pratt is responsible for administration. Eileen Boyd is also responsible for administration and knows all the answers to all your questions.

**The Chairman:** Thank you very much.

I notice you have a dark brown voice today. It must have something to do with a cold.

**Mr. Massé:** I have a terrible cold.

**The Chairman:** Well, I am sure we'll get through it.

We're going to start with the Bloc for eight minutes.

**M. Massé:** Je suis accompagné aujourd'hui de David Zussman et de Wayne Wouters. David Zussman est maintenant responsable de l'appareil gouvernemental. On a changé de nom depuis que j'étais dans ce secteur. Wayne Wouters est responsable de ce qui était à l'époque politiques et priorités. Ça s'appelle comment maintenant?

**M. Wayne Wouters (sous-secrétaire du Cabinet, Planification et consultation, Bureau du Conseil privé):** Planification et consultation.

**M. Massé:** Ron Bilodeau est mon sous-ministre responsable des relations intergouvernementales. Bill Pratt est responsable de l'administration, tout comme Eileen Boyd, qui connaît les réponses à toutes vos questions.

**Le président:** Merci beaucoup.

Je vois que vous avez la voix enrouée aujourd'hui. C'est sans doute à cause d'un rhume.

**M. Massé:** J'ai un mauvais rhume.

**Le président:** Je suis sûr que tout va bien se passer quand même.

Je commence par donner la parole au Bloc québécois pour huit minutes.

[Text]

**M. Bélisle (La Prairie):** Monsieur Massé, en 1994-1995, les crédits du Bureau du Conseil privé étaient d'un peu plus de 25 millions de dollars, mais à l'automne 1994, le gouvernement les a augmentés de 6 millions de dollars, pour un total de 31 millions de dollars. Cette année, on prévoit des crédits de tout près de 29 millions de dollars, précisément 28,9 millions de dollars.

Pouvez-vous nous dire à combien s'élèverait le budget supplémentaire qui pourrait venir ultérieurement?

**M. Massé:** Je pense que

Bill, perhaps, can answer that question.

**Mr. Bill Pratt (Assistant Deputy Minister, Corporate Services, Privy Council Office):** The figure for 1994-95 is the figure for main estimates. It does not include increases to the budget that took place during the course of the current fiscal year.

In that respect, it appears here there's an increase. In fact, there is a decrease. There were supplementary estimates at the beginning of the 1994-95 fiscal year in the order of \$6.4 million. There were increases for commissions of inquiry. That's being reflected in the 1995-96 estimates, less decreases as a result of budget review reductions as well as other budget reductions. It is showing a net increase of \$3.7 million.

In fact, Mr. Chairman, those figures are calculated. There is in fact a decrease.

**M. Bélisle:** Monsieur Massé, pouvez-vous nous dire d'une façon bien concrète à quoi ces 29 millions de dollars vont servir?

**M. Massé:** Vous parlez de quelle page des prévisions budgétaires?

**M. Bélisle:** C'est le Bureau du Conseil privé. Je suis à la page 5. À la troisième colonne, le total pour le Bureau du Conseil privé est de 28,877 millions de dollars.

**M. Massé:** Encore une fois, c'est le budget total du Bureau du Conseil privé. N'oubliez pas que j'émarge au budget du Conseil privé parce que j'utilise une partie des effectifs du Conseil privé sur chacun de ses quatre plans, que ce soit celui de la planification ou celui des opérations. Mais le Bureau du Conseil privé dont vous parlez sert évidemment beaucoup de ministres. Je réfère encore une fois la question à Bill, parce qu'il peut expliquer plus correctement le chiffre total.

**Mr. Pratt:** Mr. Chairman, the \$28.8 million covers all of the various branches of the Privy Council Office, particularly the operations branch, which has to do with cabinet committees; the plans branch; the branch concerned with security and intelligence, legislation, and house planning; and also the branch that is responsible for advising the Prime Minister on matters, the machinery of government. In addition to that, of course there is the branch for which Mr. Bilodeau is the deputy minister, the intergovernmental affairs branch.

• 1550

Those are the main branches of the PCO that are financed out the \$28.8 million.

**M. Bélisle:** Je vous remercie.

[Translation]

**Mr. Bélisle (La Prairie):** Mr. Massé, in 1994-95, the estimates for the Privy Council Office were just over \$25 million. However, in the fall of 1994, the government increased them by \$6 million, for a total of \$31 million. This year the estimates are set at \$29 million, or \$28.9 million to be more specific.

Can you tell us how much will be in the supplementary estimates, which will come out later?

**Mr. Massé:** I think that

Bill peut peut-être répondre à la question.

**M. Bill Pratt (sous-ministre adjoint, Services ministériels, Bureau du Conseil privé):** Le chiffre pour 1994-1995 est celui du budget principal. Il n'inclut pas les augmentations du budget principal qui ont eu lieu pendant l'année financière actuelle.

À cet égard, il semble peut-être qu'il y a une augmentation. En fait, il y a une réduction. Il y a eu un budget de dépenses supplémentaire au début de l'année financière 1994-1995 de l'ordre de 6,4 millions de dollars à cause des coûts augmentés des commissions d'enquête. Cette somme figure dans le budget principal pour 1995-1996, moins les réductions attribuables à l'examen des programmes et d'autres réductions du budget. On voit qu'il y a une augmentation nette de 3,7 millions de dollars.

Après calcul, monsieur le président, il s'avère qu'il y a eu une réduction.

**Mr. Bélisle:** Mr. Massé, can you tell us very specifically how the \$29 million will be used?

**Mr. Massé:** To what page of the estimates are you referring?

**Mr. Bélisle:** I am on page 5 of the text on the Privy Council Office. In the third column, the total for the Privy Council Office is \$28.877 million.

**Mr. Massé:** Once again, that is the total budget of the Privy Council Office. It should be remembered that I receive a sum out of the budget of the Privy Council, because I use some Privy Council staff that work on each of its four areas, including plans and operations. However, the Privy Council Office to which you are referring of course works for many ministers. I will refer the question to Bill once again, because he can explain the total figure more accurately.

**M. Pratt:** Monsieur le président, les 28,8 millions de dollars englobent tous les secteurs du Bureau du Conseil privé, dont celui des opérations, qui s'occupe des comités du Cabinet, celui de la planification, celui de la sécurité et renseignements, celui de la législation et celui de la planification parlementaire. Il y a également le secteur qui est responsable de donner des conseils au premier ministre, c'est-à-dire celui de l'appareil gouvernemental. De plus, il y a le secteur dont M. Bilodeau est le sous-ministre, c'est-à-dire les relations intergouvernementales.

Voilà donc les principaux secteurs du Bureau du Conseil privé qui sont financés à même les 28,8 millions de dollars.

**Mr. Bélisle:** Thank you.



[Texte]

Il y a quelques semaines, les journaux ont découvert qu'il y avait un groupe de travail secret sur le référendum québécois appelé *Unity Operation*. Comment expliquez-vous, monsieur le ministre, que dans ce document sur les crédits et dans l'annuaire téléphonique du gouvernement fédéral, on ne fasse nullement mention de ce groupe-là? Pouvez-vous nous répondre là-dessus?

**M. Massé:** D'abord, ce n'est pas un groupe secret parce que lorsque les prévisions budgétaires supplémentaires pour 1994-1995 ont été présentées à la Chambre, il y a plusieurs mois, quelqu'un m'a posé une question à la Chambre—c'est peut-être même vous—pour demander à quoi allaient servir les crédits additionnels. J'avais mentionné à ce moment-là que les crédits additionnels allaient servir à rebâtir un groupe qui pourrait être un groupe de travail sur les relations fédérales-provinciales pour moi. N'oubliez pas que le Bureau des relations fédérales-provinciales avait été aboli le 25 juin 1993. Quand je suis revenu et que j'ai commencé à prendre des responsabilités au point de vue fédéral-provincial, une partie du groupe a été reconstruite.

Également, nous avons commencé à bâtir un groupe qui s'occuperait, de façon plus précise, d'analyser, de suivre la situation et de préparer des documents concernant plus exactement la cause de l'unité et les questions relatives au référendum du Québec. Le groupe qui a été constitué à ce moment-là est un groupe qui compte probablement une soixantaine de personnes maintenant, ce qui représente peut-être deux millions et demi de dollars. C'est un groupe qui est tout à fait normal, quand on considère les sommes qui sont dépensées par les commissions régionales au Québec, à savoir de cinq à six millions de dollars. C'est un groupe qui coûte beaucoup moins cher que ce que cela nous avait coûté en 1980, et c'est un groupe qui nous sert à développer une certaine expertise en vue de maintenir l'unité canadienne.

**M. Bélisle:** Au sujet des rôles fédéraux-provinciaux, quelle idée du rôle fédéral s'est dégagée de l'Examen des programmes? Deuxièmement, monsieur le ministre, comment conciliez-vous le fait d'imposer des normes nationales et la diminution du pouvoir fédéral de dépenser?

**M. Massé:** D'abord, le rôle du gouvernement fédéral a évolué considérablement depuis 1867, mais également au cours des dernières années. Il évolue en particulier parce que les responsabilités des divers gouvernements évoluent, parce qu'il y a des arrêts de la Cour suprême ou de la Cour d'appel qui indiquent des changements de juridiction, parce qu'il y a des accords fédéraux-provinciaux dans toutes sortes de domaines qui changent en pratique ce que la fédération fait, ce que les provinces font.

Il y a eu des changements substantiels au cours des dernières années. Par exemple, au point de vue fiscal, en 1960, environ la moitié des recettes allaient au gouvernement fédéral et le reste était divisé entre les provinces et les municipalités.

Maintenant, en 1994-1995, il n'y a plus qu'environ un tiers des recettes fiscales qui sont des recettes fédérales. Les autres sont des recettes qui sont soit provinciales, soit municipales. En d'autres termes, même en matière de dépenser les taxes et impôts qui sont payés par les Canadiens, la position relative du gouvernement fédéral a beaucoup diminué au cours des dernières années.

[Traduction]

A few weeks ago, the media discovered that there was a secret task force on the Quebec referendum called *Unity Operation*. How do you explain, Minister, that no mention is made of this group in either the estimates or the telephone directory? Can you explain that?

**Mr. Massé:** First of all, this is not a secret group because when the supplementary estimates for 1994-95 were tabled in the House, a few months ago, someone asked me a question in the House—perhaps you—to know how the additional appropriations would be used. At the time, I said that the additional appropriations would be used to reestablish a group on federal-provincial relations for myself. You must remember that the federal-provincial relations office was abolished on June 25, 1993. When I came back, and began to assume federal-provincial responsibilities, part of the group was reestablished.

In addition, we started to set up a group with more specific responsibilities for analysing and tracking the situation and for preparing documents specifically on unity and issues relating to the Quebec referendum. There're probably 60 people now in this group, for which the budget is perhaps two and a half million dollars. This is quite reasonable, when we look at the amounts being spent by the regional commissions in Quebec—namely \$5 or \$6 million. Our group is costing much less than the amount we spent in 1980. It is developing expertise with a view to maintaining Canadian unity.

**Mr. Bélisle:** With respect to federal-provincial roles, what concept of the role of the federal government emerged from the Program Review? Second, how do you reconcile imposing national standards with a reduction in the federal government's spending power?

**Mr. Massé:** First, the federal government's role has evolved considerably since 1867, including in recent years. It is evolving specifically because the responsibility of the various levels of government are evolving, because there have been Supreme Court and Court of Appeal decisions that have resulted in changed jurisdictions, because there are federal-provincial agreements in a number of areas that change what the federal government and the provinces actually do in practice.

There have been significant changes in recent years in areas such as taxation. In 1960, for example, approximately half of the revenues went to the federal government and the rest was divided between the provinces and the municipalities.

Now, in 1994-95, only about one-third of tax revenues are federal. The rest are provincial or municipal. In other words, even in the area of income and other taxes paid by Canadians, the federal government's relative position has been greatly reduced in recent years.

[Text]

Évidemment, si vous regardez les responsabilités dans chacun des domaines, vous allez voir que les responsabilités des provinces se sont accrues en fonction de leur pouvoir de dépenser additionnel.

• 1555

Dans des domaines comme l'immigration, il y a eu un accord avec le Québec notamment. Il y a même eu quatre accords avec la province de Québec qui ont transféré de plus en plus de pouvoirs au gouvernement de cette province.

Enfin, dans l'Examen des programmes, nous avons appliqué ce que nous avons appelé le test du fédéralisme dans un grand nombre des plans d'action que nous avons faits pour chaque ministère. En fait, les ministères ont dû appliquer le test du fédéralisme à chaque fois et ils ont recentré leurs activités vers ce que nous considérons être les domaines où le gouvernement fédéral peut opérer avec plus d'efficacité. Nous avons regroupé nos ressources dans ces domaines-là en sortant de certains domaines ou en diminuant notre contribution aux domaines où les provinces sont plus efficaces.

Les changements dans les relations fédérales-provinciales sont importants. Je vous ai mentionné la question fiscale, par exemple, qui est une question de ressource essentielle. Ce sont des changements qui se font avec le temps parce que la fédération doit s'adapter aux changements de technologie, aux changements de valeurs, aux changements dans la capacité des divers niveaux de gouvernements de remplir leurs fonctions, etc.

C'était la réponse à votre première question sur le changement du rôle du gouvernement fédéral. Quelle était la deuxième question?

**The Chairman:** We're well over time, Mr. Massé. I think we're going to have to leave it there. Maybe Mr. Bélisle can repeat his question, but we're almost three minutes over.

**M. Bélisle:** Je me demandais comment vous concilieiez cette diminution. . .

**The Chairman:** Mr. Bélisle, I'm sorry, you're well over time in your first round. Thank you.

**Mr. Bélisle:** I'll be back.

**The Chairman:** I have one observation and a question for Mr. Massé. I think most Canadians are very proud of this country. In a little more than a century we've built this country into the best in the world.

Now the role of the federal government is changing. You say in your presentation you're refocusing the government on its core responsibilities. The federal government is not going to be what it has been over the last many decades.

I think this has left quite a few Canadians with some anxiety, because they wonder whether we are going to be the kinder and gentler country we've been over the last while. They're concerned about poor people. They're concerned about weaker Canadians being put at risk.

When you go through the review, Mr. Massé, and you make some of these changes and these big decisions, how do you assure yourself the country is going to come through this process at least as strong, if not stronger? How do you do that? How do you assure us we're going to be just as well off when this is all over?

[Translation]

Of course, if you look at the responsibility of each level of government, you will find that provincial responsibilities have increased with their increased spending power.

In areas such as immigration, an agreement has been reached with Quebec. There were four other agreements which gave more and more powers to the government of that province.

Finally, as regards Program Review, we have applied what we call the federalism test in a great number of action plans which we designed for each department. In fact, the departments had to apply the federalism test on each occasion and redirect their activities towards what we considered as areas where the federal government can operate with more efficiency. We have focused our resources in those areas by withdrawing from other areas or by diminishing our contribution to areas where provinces are more efficient.

Changes in federal-provincial relations are important. For example, I have mentioned the tax issue, which is a crucial resource issue. Those changes are occurring over time, because the federation must adapt to technological changes, changes in values and changes in the capacity of various levels of government to assume their functions, and so on.

That answers your first question on the changing role of the federal government. What was your second question?

**Le président:** Le temps de parole est largement dépassé, monsieur Massé. Je pense que nous allons en rester là. Peut-être M. Bélisle peut-il répéter sa question, mais nous avons dépassé son temps de parole de trois minutes.

**Mr. Bélisle:** I was wondering how you reconciled this reduction. . .

**Le président:** Monsieur Bélisle, je suis désolé mais vous avez largement dépassé votre temps de parole pendant la première série de questions. Je vous remercie.

**M. Bélisle:** J'y reviendrai.

**Le président:** J'ai une observation et une question à l'intention de M. Massé. Je pense que la plupart des Canadiens sont très fiers de ce pays. En un peu plus d'un siècle, nous avons bâti ce pays et nous en avons fait le meilleur au monde.

Actuellement, le rôle du gouvernement fédéral est en train d'évoluer. Vous avez dit dans votre déclaration que le gouvernement est en train de se reconcentrer sur ses responsabilités essentielles, et qu'il va cesser d'être ce qu'il a été au cours des dernières décennies.

Je pense que cette évolution a créé de l'anxiété chez quelques Canadiens qui se demandent si nous allons demeurer le pays convivial que nous sommes depuis un certain temps. Ils sont préoccupés par la situation des pauvres. Ils craignent que les Canadiens les plus faibles soient menacés.

Au cours de l'examen, monsieur Massé, pendant que vous effectuez ces changements et que vous prenez ces grandes décisions, que faites-vous pour vous assurer que le pays en sortira au moins aussi fort, sinon plus fort? Comment le faites-vous? Que faites-vous pour vous assurer que notre niveau de vie sera intact au bout du compte?



[Texte]

**Mr. Massé:** This, by the way, is a question that has been creating a lot of angst amongst a lot of people, because they wonder about the ability of the federal government to have national standards or to redistribute wealth sufficiently or to have policies that can still hold the federation together.

I can understand your question still more, given what I mentioned about the amount of fiscal power and the changes in the last 35 years. What has happened, in fact, Mr. Chairman, is that of course in the 1960s a number of safety nets were developed in health and so on, and a number of programs where the federal government transferred resources and tax points in the fields, for instance, of post-secondary education and social assistance.

These social fields are essentially provincial responsibilities. For instance, in health the whole delivery of the system is totally ensured by the provinces. But these—health, education, and social services—very quickly became the main areas of spending in the nation. This is why you've seen a shift in spending power, and of course the fiscal ability that goes with it, because it's mostly the provinces that have increased their part of the fiscal resources, while the federal government was either keeping its own bases reasonably intact or transferring tax points in a number of cases. This is why you see that change coming through.

In the field of health, the way in which the federal government was able to establish national standards, it is because, although its contribution has decreased to a point where it is now about 28% of all the money being spent, it still maintains the national standards so that public services of basically the same level will be affordable all across the nation. When you see these standards in health, you can see that it is possible to ensure national standards even though the percentage of the total amount that is being paid out is smaller.

In other fields, such as agriculture, transport, and so on, there have been very few changes, as we saw in the program review, over the last few years in terms of the ability of the federal government to influence the policies in the field. However, given the way most departments in the world have been evolving, there has been much more transferring of powers towards the municipal or regional governments.

This has been done because most problems now exist at that level and because the increases in the average level of education and in the technologies of information have made it possible to transfer the solution of these problems to the levels where they can be solved more efficiently. So what you've seen in the federal government in Canada has not been very different from the kind of transfer of power you've seen elsewhere.

Your question has the other aspect: how can we be sure that we are keeping enough power at the centre to make sure that the federation remains as a strong country with national norms?

[Traduction]

**M. Massé:** Soit dit en passant, vous soulevez là une question qui crée beaucoup d'inquiétudes chez bien des gens qui s'interrogent sur la capacité du gouvernement fédéral de maintenir des normes nationales, de redistribuer équitablement la richesse ou d'adopter des politiques qui préservent l'intégrité de la fédération.

Je suis encore mieux placé pour comprendre votre question compte tenu de ce que j'ai dit au sujet du pouvoir financier et des changements survenus au cours des 35 dernières années. En fait, monsieur le président, pendant les années 1960, un certain nombre de filets de sécurité ont été mis en place, notamment dans le domaine de la santé, de même que des programmes qui ont permis au gouvernement fédéral de transférer des ressources et des points fiscaux dans des domaines tels que l'enseignement supérieur et l'assistance sociale.

Ces domaines sociaux relèvent essentiellement des provinces. Par exemple, la prestation des services de santé est totalement assurée par les provinces. Cependant, les programmes sociaux—la santé, l'éducation et les services sociaux—sont devenus très rapidement les principaux secteurs de dépense au pays. C'est pour cela qu'on a assisté à un transfert du pouvoir de dépenser, et évidemment de la capacité financière qui en découle, car ce sont surtout les provinces qui ont accru leur part des ressources financières. Pendant ce temps, le gouvernement fédéral maintenait ses propres bases raisonnablement intactes ou transférait des points fiscaux dans un certain nombre de cas. Voilà ce qui explique ce changement.

• 1600

Dans le domaine de la santé, le gouvernement fédéral a réussi à établir des normes nationales; en effet, même si sa contribution a diminué au point où elle ne représente plus que 28 p. 100 de toutes les dépenses de ce secteur, le gouvernement fédéral a imposé des normes nationales pour que les services publics soient, à peu près partout au Canada, de même niveau et abordables. À la lumière de ce qui se passe dans le secteur de la santé, vous voyez bien qu'il est possible d'imposer des normes nationales même si le gouvernement réduit l'ensemble de sa contribution en termes de pourcentage.

Dans d'autres secteurs, comme l'agriculture ou le transport, notamment, et comme on l'a vu dans l'examen des programmes, la capacité du gouvernement fédéral d'influer sur les politiques de divers secteurs a très peu évolué au cours des dernières années. Toutefois, si l'on regarde la façon dont la plupart des gouvernements du monde ont évolué, ils ont eu tendance à transférer beaucoup plus de pouvoirs vers les municipalités ou les gouvernements régionaux.

S'ils ont agi ainsi, c'est que la plupart des problèmes existent à ces paliers gouvernementaux et c'est aussi parce que la population étant en moyenne plus instruite et les technologies d'information plus poussées, il est maintenant possible de renvoyer les problèmes en question aux paliers qui pourront les résoudre plus efficacement. Par conséquent, le transfert de pouvoirs que vous avez noté au gouvernement du Canada ressemble beaucoup à ce qui se fait ailleurs.

Vous vous demandiez également comment nous pouvions nous assurer de garder suffisamment de pouvoirs au centre pour faire en sorte que la fédération et notre pays restent toujours aussi forts et puissent continuer à appliquer des normes nationales.

[Text]

**The Chairman:** How do you satisfy yourself that you're doing the right thing?

**Mr. Massé:** The answer has to be obtained field by field.

By the way, this is what program review tried to do, by defining the function. What is, let us say, the role of the federal department in the transport function at the federal level, and what can it do that other levels of government cannot do? Then your question is, do we have enough resources to do that?

In terms of the environment, for instance, problems are at very many levels. Global warming is not even at the federal level; it is at the international level. The question can properly be asked: are we having enough resources put into the question of global warming at the international level? The answer is probably "not yet", although an international infrastructure has been created—Montreal's own protocol, for instance—where nations give money so that some enforcement mechanism can be put together.

In other areas that are our responsibilities—let us say defence, international affairs, transport, agriculture, fisheries, and so on—in each department we asked ourselves the question: do we have enough money to put in these core responsibilities? The answer has to be a question of judgment, field after field.

My feeling is that the fiscal power of the federal government still corresponds to the kinds of responsibilities that a federal government should have.

**Mr. Epp (Elk Island):** Thank you, Mr. Minister, for being here today. I offer my apologies for being a little bit late. I was detained.

I would like to ask you some fairly specific questions about your responsibilities. The first is that I am not sure I understand exactly which areas you're responsible for. We have votes 1, 5, 10, and 35 today, and yet I don't think those are all of your responsibility areas. Are they? Which are?

**Mr. Massé:** Which page are you on now?

**Mr. Epp:** I am just asking which votes you are responsible for.

**Mr. Massé:** Okay, fine. I will answer in general about my responsibilities.

• 1605

My basic mandate, as given by the Prime Minister, was government renewal. "Government renewal" is a vague term. It can be interpreted in many ways. Basically, therefore, I spent my time on three areas.

The first one was program review. Program review is an activity in which the various programs of the government are considered one after the other, and so on. You know the process.

The second one was the agency review. That resulted in over 600 Governor-in-Council appointments being. . .

[Translation]

**Le président:** Comment pouvez-vous être convaincu que vous êtes sur la bonne voie?

**M. Massé:** Il faut étudier chaque secteur un à un.

Soit dit en passant, c'est justement ce que nous tentons de faire dans notre examen des programmes, en définissant les fonctions. Nous nous demandons, par exemple, quel est le rôle et quelles sont les fonctions du ministère fédéral des Transports, au palier fédéral, et que fait-il que les autres paliers de gouvernement ne peuvent pas faire à sa place. Ensuite, vous demandez si nous avons suffisamment de ressources pour remplir ce rôle.

Dans le cas de l'environnement, par ailleurs, les problèmes se trouvent à plusieurs niveaux. Le réchauffement de la planète ne concerne même pas le palier fédéral, puisqu'il intéresse le palier international. On peut se demander à juste titre si l'on injecte suffisamment de ressources dans le dossier du réchauffement de la planète à l'échelle internationale. On pourrait répondre sans doute «pas encore», même si le protocole de Montréal a permis l'établissement d'une infrastructure internationale à laquelle contribuent les pays pour faire instaurer un mécanisme d'application.

Nous nous sommes posé la question suivante pour chaque ministère chapeautant un domaine de notre compétence—par exemple, la Défense, les Affaires internationales, le Transport, l'Agriculture, les Pêches, etc.: a-t-on suffisamment d'argent pour contribuer à ces responsabilités de base? Il a fallu répondre en portant jugement pour chaque domaine, l'un après l'autre.

Je suis d'avis que les pouvoirs financiers du gouvernement fédéral correspondent encore aux types de responsabilités que doit assumer un gouvernement fédéral.

**M. Epp (Elk Island):** Merci, monsieur le ministre, de vous être joint à nous aujourd'hui. Je vous demande d'excuser mon retard, mais j'ai été retenu.

J'aimerais vous poser des questions bien précises au sujet de vos responsabilités. Tout d'abord, je ne suis pas sûr de comprendre exactement de quels secteurs vous êtes chargés. Nous devons étudier aujourd'hui les crédits 1, 5, 10 et 35 et pourtant, je n'ai pas l'impression qu'ils relèvent tous de votre compétence. Est-ce vrai? Lesquels sont à vous?

**M. Massé:** À quelle page vous trouvez-vous?

**M. Epp:** Je vous demande simplement de quels crédits vous répondez.

**M. Massé:** Bien. Je vous répondrai en vous exposant mes responsabilités en général.

Le premier ministre m'a chargé au fond du Renouveau de la fonction publique, ce qui est assez vague. On peut interpréter ce mandat de plusieurs façons. En gros, je me suis occupé de trois choses.

D'abord, de l'examen des programmes. L'examen des programmes, comme vous le savez, a consisté à étudier les uns après les autres les divers programmes du gouvernement.

Ensuite, l'examen des organismes qui a eu pour effet que plus de 600 nominations du gouverneur en conseil. . .



[Texte]

The third one was overlap and duplication, for which I have a group you probably will be speaking to.

Apart from these responsibilities, the Prime Minister has asked me to keep a watch for him on intergovernmental affairs, which is part of my title, if you wish. Under intergovernmental affairs I use all the parts of the Privy Council Office. I use policies and priorities—this is Mr. Wayne Wouters—basically for the program review, because this is the proper area. Then I use the other secretariats to advise me on the various questions coming from the various departments and to give me briefings on their federal-provincial aspects, so when I go to cabinet committees I'm properly briefed in order to be able to comment on the federal-provincial aspects.

**Mr. Epp:** About of the program reviews, when you proceed to ask the question, is this arm of government needed, is it useful, should it be abandoned, at this stage? You have been going at this for about a year now—

**Mr. Massé:** Yes.

**Mr. Epp:** I know some announcements have been made about a few departments being phased out. It seems to me it's going very, very slowly, though. What's your impression on that? Are you happy that it's going fast enough? It's moving at the rate of a stampeding turtle.

**Mr. Massé:** As they say in diplomatic terms, I beg to differ on this one. Under program review, what we looked at was \$52 billion of expenditures. What we obtained from each department was a strategic action plan, one per department, therefore 22. For the department, that implied a very different type of work, because they had to rethink the various activities they did and really give us a long-term view of that. After that, in the program review committee in, let's say, round one, we looked at every one of the programs and decided what the marginal priorities were and then decided which programs we didn't want to fund any more. The cuts in this were about \$2 billion. In other words, if you're talking money and you're talking results, you're beginning to talk about large amounts of money.

As we went horizontally through the choices to be made in government, we managed to reshape these departments. That, by the way, has not been done since 1950. Since that time you've not had a budget in which what we call "program expenditures"—that's all expenditures minus the interest on the debt—have decreased from, let's say, \$120 billion in 1994-95 to \$114 billion in 1995-96 and \$107 billion in 1996-97. In other words, what you see there is a clear decrease in expenditures, apart from interest, from \$120 billion to \$107 billion over three years. We're not in the old game any more of decreasing compared with what it would have been otherwise.

Since 1950, 45 years, it's the first time we've done that. This has been done because the program review was there. It is also the first time it has worked. If you look at the Nielsen exercise, for instance—and I was part of these various exercises—the

[Traduction]

Enfin, le chevauchement et le double emploi avec l'aide d'un groupe de gens avec qui vous vous entretiendrez probablement.

Outre ces responsabilités, le premier ministre m'a demandé de m'occuper pour lui des Affaires intergouvernementales, desquelles je suis également ministre. À ce titre, j'ai recours à toutes les divisions du Bureau du Conseil privé. J'ai recours à celle des politiques et des priorités—c'est-à-dire celle de M. Wayne Wouters—principalement pour l'examen des programmes, parce que cela les intéresse au premier chef. Je demande ensuite aux divers autres secrétariats de me conseiller pour tout ce qui touche divers ministères et je leur demande de m'informer de tous les aspects fédéraux-provinciaux; ainsi, lorsque je me rends à des comités du Conseil des ministres, je suis convenablement informé et je peux commenter comme il se doit divers aspects fédéraux-provinciaux.

**M. Epp:** Pour revenir à l'examen des programmes, cela fait déjà un an environ que vous vous demandez si tel ou tel bureau du gouvernement est nécessaire, s'il est utile, s'il doit être démantelé, etc.

**M. Massé:** Oui.

**M. Epp:** Je sais que l'on a déjà annoncé que certains ministères seraient éliminés progressivement. Il me semble toutefois que cela se fait extrêmement lentement. Qu'en pensez-vous? Pensez-vous que l'élimination se fait suffisamment vite? J'ai l'impression que cela avance à la vitesse d'une tortue au galop.

**M. Massé:** Comme on dit dans les milieux diplomatiques, vous me permettrez d'être d'un autre avis. Au titre de l'examen des programmes, nous avons examiné 52 milliards de dollars de dépenses. Nous avons reçu 22 plans d'action stratégique des ministères, soit un par ministère. Pour le ministère en soi, c'était un autre genre de travail: en effet, il devait revoir ses diverses activités et nous en donner un aperçu à long terme. Ensuite, au moment de la première phase des travaux du comité d'examen des programmes, nous avons étudié chacun des programmes et décidé quelles étaient les priorités marginales et quels programmes nous refusions de continuer à financer. Nous avons fait des coupures d'environ 2 milliards de dollars. Autrement dit, si on parle d'argent et de résultats, cela commence à faire beaucoup d'argent.

Au fur et à mesure de notre étude horizontale du gouvernement et des choix que nous devions faire, nous avons réussi tout de même à remodeler les ministères, ce qui ne s'était pas fait depuis 1950, soit dit en passant. Jamais depuis ce temps n'avait-on vu de budget imposant une diminution des dépenses de programme—c'est-à-dire toutes les dépenses moins l'intérêt sur la dette—allant de 120 milliards de dollars en 1994-1995 à 114 milliards en 1995-1996, puis à 107 milliards en 1996-1997. Autrement dit, on assistera à une diminution nette des dépenses de 120 à 107 milliards sur trois ans, mis à part l'intérêt. Les règles du jeu de la décroissance ont complètement changé.

Depuis 1950, c'est-à-dire 45 ans, c'est la première fois que cela se fait, et ce grâce à l'examen des programmes. C'est aussi la première fois que cela donne des résultats. Prenez, par exemple, le travail des groupes Nielsen auxquels j'ai participé:

[Text]

effect was almost nothing. But because we looked at each department in terms of a strategic action plan and a redoing of their roles and responsibilities, we were able to build up a rationale for a level of cuts we would never have entertained otherwise; but what is more important than the cuts, for a reallocation of resources to the real priorities of the government.

I must say, having been in government for 26 years, it's the first time it has been done and it is the first time it has been successful. The result, as I see it, is that we've broken the back of the deficit.

• 1610

**Mr. Epp:** Really?

**Mr. Massé:** Really.

Let me go on for two minutes. If in a budget like this you go from spending of \$120 billion to \$114 billion or \$107 billion and during that time you let your revenues go up—they start at about \$123 billion—over three years they'll go to \$128 billion, \$134 billion, \$137 billion. So if you look at the budget you'll see that the revenues in 1996-97 are \$137 billion, and the program expenditures—once again, that's all program expenditures except the interest on the debt—are at \$107 billion. What you will have developed by that time is a \$30 billion surplus on what we call government operations.

Not only is it the first time you have a surplus of that type but what you've done is make a structural change. In other words, what put us in this mess about the debt is the fact that for every dollar of revenue, we spent for a long period of time about \$1.28 on services, and we borrowed the rest. What we've now done is with that dollar of revenue we've lowered program expenditures to about 75¢. This is a major, major change.

**Mr. Epp:** So you are convinced as a minister in your area of responsibility that you're going to deliver on this.

**Mr. Massé:** I am convinced we are going to deliver not only on the 3% of GDP that is in the budget but also on eliminating the deficit.

**Mr. Epp:** I'll be watching that with great interest.

**Mr. Massé:** I'm sure.

**The Chairman:** I'll give you one minute, Mr. Epp.

**Mr. Epp:** I thank you for your answer. We obviously differ strenuously on the face of it, not only because of the deficit adding to the debt, thereby adding to interest payments, but also that anxiety we all have that interest rates are beyond our control. So we need to get the whole debt picture down really fast. However, we differ on that. Respectfully, we'll continue to differ.

Am I out of time?

**The Chairman:** Just make it very short, and I'll try to get a short answer from the minister as well.

[Translation]

les résultats ont été presque nuls. Mais parce que nous avons, pour notre part, étudié chacun des ministères dans le cadre d'un plan d'action stratégique et d'un remodelage de leurs rôles et de leurs responsabilités, nous avons réussi à justifier un niveau de compressions qui n'auraient jamais été acceptables autrement; mais plus important encore que les compressions, nous avons réussi à réaligner les ressources du gouvernement sur ses véritables priorités.

Je travaille au gouvernement depuis 26 ans et c'est la première fois que j'assiste à une activité de ce genre et c'est la première fois qu'elle donne des résultats. En effet, nous avons réussi à mater le déficit.

**M. Epp:** Vraiment?

**M. Massé:** Vraiment.

Donnez-moi encore deux minutes. Si vos dépenses passent de 120 milliards de dollars à 114 ou 107 milliards de dollars et que, pendant cette même période, vos recettes augmentent, elles passeront de 123 millions de dollars environ à 128 millions, 134 millions et 137 millions de dollars sur trois ans. Si vous examinez le budget, vous verrez qu'en 1996-1997, les recettes sont de 137 milliards de dollars et les dépenses de programmes—encore une fois, cela comprend toutes les dépenses de programmes à l'exception de l'intérêt sur la dette—s'élèvent à 137 milliards de dollars. Vous aurez donc un excédent de 30 milliards de dollars sur ce que nous appelons les opérations gouvernementales.

C'est la première fois que nous avons un excédent de ce genre et, en outre, nous avons apporté des changements de structure. Autrement dit, ce qui a aggravé la situation de la dette, c'est que, pour chaque dollar de recette, pendant longtemps, nous avons dépensé environ 1,28\$ pour le service de la dette et nous avons emprunté le reste. Grâce au changement que nous avons apporté, pour chaque dollar de revenu, il y aura des dépenses de programmes d'environ 75c. Ça, c'est un changement de taille.

**M. Epp:** Vous êtes donc convaincu que votre ministère saura remplir cet engagement.

**M. Massé:** Je suis convaincu que nous parviendrons à abaisser le déficit pour qu'il atteigne 3 p. 100 du PNB; je suis même convaincu que nous éliminerons le déficit.

**M. Epp:** Je surveillerai la situation de très près.

**M. Massé:** Nul doute.

**Le président:** Je vous accorde encore une minute, monsieur Epp.

**M. Epp:** Je vous remercie de votre réponse. Manifestement, nos opinions divergent, non seulement parce que le déficit s'ajoute à la dette et que les paiements d'intérêt augmentent d'autant, mais aussi parce qu'on craint que les taux d'intérêt ne soient maintenant incontrôlables. Il faut donc régler la question de l'endettement dans les plus brefs délais. Nous sommes en désaccord à ce sujet, et, sauf le respect que je vous dois, nous continuerons à l'être.

Mon temps est-il écoulé?

**Le président:** Soyez bref, je vous prie. Je prierais aussi le ministre de nous donner une courte réponse.



[Texte]

**Mr. Epp:** Let's just look, then, at vote 1 on page 7 of part III. I want to ask about the Privy Council Office. The estimates for next year are \$28 million. The forecast for this year was \$64 million. However, last year's estimates were for \$25 million. Now, there's quite a discrepancy there: the estimates, \$25 million; forecasting \$64 million. Now, you're cutting it back to \$28 million, which is actually an increase from last year's estimates.

**Mr. Massé:** The major change there is the \$34.6 million, or whatever the exact figure is, that we paid to Quebec for the referendum costs. The change was through supplementary estimates. We had to pay this, which obviously is greater than our own budget. It was paid through the Privy Council Office, and therefore—

**Mr. Epp:** And that has been paid.

**Mr. Massé:** Yes. This is why you see the change under actual.

**Mr. Epp:** Okay.

**The Chairman:** Thank you very much.

**Mr. Epp:** I have more questions, which I'll come to later.

**The Chairman:** By the way, Mr. Epp, I want you to know that we Liberals are also watching Mr. Massé very closely, and we expect him to deliver because all of us want to get re-elected. So he is under pressure from our side as well.

**Mr. Epp:** Good.

**The Chairman:** In fact, perhaps even more.

**Mr. Epp:** I hope so.

**Mr. Murray (Lanark—Carleton):** Minister, I think you have one of the most interesting portfolios, and I think it's probably underestimated by most Canadians in terms of the influence you are having and can have on shaping the future of the country.

There has been a lot of discussion lately about the fact that economics seem to be driving us towards some semblance of constitutional change without putting the country through the turmoil of actual constitutional negotiations. You're obviously front and centre in that exercise, whether you agree with that premise or not. I tend to believe we are moving in that direction.

I'm interested in where the debate takes place within, say, the federal government to begin with when we're looking at very radical changes in how the federal government sees itself. You've answered a lot of this in a previous reply to the chairman. It strikes me that there's probably a small group within PCO, and perhaps it extends to the cabinet table at some point. As I say, the discussions can be quite fundamental in terms of how they affect the future of the country and the relationships we have with the provinces and the citizens of Canada.

[Traduction]

**M. Epp:** Regardons donc le crédit 1, page 7 de la partie III. J'ai des questions sur le bureau du Conseil privé. Le budget des dépenses pour l'an prochain est de 28 millions de dollars. Les prévisions pour cette année sont de 64 millions de dollars. Toutefois, le budget des dépenses de l'an dernier était de 25 millions de dollars. L'écart est grand entre un budget des dépenses de 25 millions de dollars et des prévisions de 64 millions de dollars. L'an prochain, ce sera 28 millions de dollars, ce qui représente en fait une augmentation par rapport aux prévisions de l'an dernier.

**M. Massé:** Le principal facteur, c'est la somme de 34,6 millions de dollars environ que nous avons versée au gouvernement du Québec pour le référendum. Ce changement a été inclus au budget des dépenses supplémentaires. C'est une dépense que nous avons dû assumer et qui, de toute évidence, nous a fait dépasser notre budget. Cette somme a été versée par le bureau du Conseil privé et, par conséquent...

**M. Epp:** Cette somme a donc été versée.

**M. Massé:** Oui. C'est ce qui explique l'écart que vous avez signalé.

**M. Epp:** D'accord.

**Le président:** Merci beaucoup.

**M. Epp:** J'ai encore des questions que je poserai plus tard.

**Le président:** Soit dit en passant, monsieur Epp, je tiens à ce que vous sachiez que nous, les Libéraux, surveillons aussi M. Massé de très près. Nous espérons qu'il respectera son engagement parce que nous voulons tous être réélus. Il subit donc aussi des pressions de notre part.

**M. Epp:** Tant mieux.

**Le président:** En fait, les pressions que nous exerçons sur lui sont encore plus grandes.

**M. Epp:** Je l'espère.

**M. Murray (Lanark—Carleton):** Monsieur le ministre, votre ministère me semble l'un des plus intéressants. Je crois que la plupart des Canadiens sous-estiment probablement l'influence que vous exercez et que vous pouvez exercer sur l'avenir de notre pays.

On a souvent dit, récemment, que les facteurs économiques semblent nous mener vers un changement constitutionnel mais épargne au pays les bouleversements inhérents aux négociations constitutionnelles. Vous êtes au cœur même de l'action et j'aimerais savoir si vous êtes d'accord avec cette affirmation. J'ai tendance à croire que c'est ce vers quoi nous nous dirigeons.

Je m'intéresse aux discussions qui se tiennent au sein du gouvernement fédéral qui doit envisager des modifications radicales de son fonctionnement. Vous avez déjà répondu à plusieurs de mes questions dans vos réponses au président. J'ai l'impression que les intéressés constituent un petit groupe au sein du bureau du Conseil privé, mais qu'il regroupe peut-être aussi d'autres membres du Cabinet. Comme je l'ai déjà dit, ces discussions sont fondamentales puisqu'elles touchent l'avenir du pays et les relations que nous entretenons avec les provinces et les citoyens du Canada.

[Text]

[Translation]

• 1615

I guess that's the real question I'm trying to ask. It's not so much, what is your mandate to do this? Perhaps in a sense it is, because we've sort of moved beyond executive federalism but you're still talking to the provinces about the whole renewal of government.

I'm interested in how the discussion takes place, both in Ottawa and then when you're talking to your provincial counterparts, if you have people seriously at work in each of the provincial capitals trying to help the PCO, and whoever else is involved in this, to come to happy conclusions.

**Mr. Massé:** In fact, this is a very complex question, because this is a whole decision-making process that leads to, let's say, the decisions that you see embodied in the budget this time.

First, the process itself for this first year had to be very quick. The program review was announced in the budget, but you should go back earlier than that. You will remember the speech about getting government right. That speech, during the election campaign, said that the government had three policy pillars. The first was to re-establish fiscal responsibility; the second was reform of governments; and the third was reform of federal-provincial relations. You will remember that in that speech the possibility of having a group of ministers look at the reform of governance was mentioned.

In fact, what we did was almost exactly that. We knew that we had to establish a system that would permit us to re-establish fiscal responsibility, and therefore put us in the position I described, not at the speed, I agree, that the Reform Party would have wanted, but establish a process that made the break with the past.

At the same time, we knew it was not possible to do this unless you reform government, unless you ask the basic questions again.

That was done with two partners, if you wish: the public service and the political level.

One of the reasons why the Nielsen exercise and all the others to do that didn't succeed before is that they did not have that partnership.

What we did was ask the public service, each department, to look within themselves—because that's where the experts are—and to tell us how they could reinvent themselves. But they were also given a bottom line, so they didn't have the choice of not reinventing themselves or of offering for cuts programs that were of a high political priority and therefore the politicians would not cut them. We'd been through these exercises before.

By the way, when the history is being told, it will be seen how creative the public service was at a time of extremely high stress. It came up with strategic action plans that in a number of cases were complete revolutions in the way in which these departments were seeing themselves.

C'est probablement là ma question: quel est votre mandat à ce chapitre? Nous nous éloignons de plus en plus du fédéralisme exécutif, mais vous continuez à discuter du renouveau du gouvernement avec les provinces.

J'aimerais savoir comment se déroulent les discussions à Ottawa même, ainsi qu'avec vos homologues provinciaux. Avez-vous des représentants qui travaillent sérieusement dans chaque capitale provinciale en vue de faire progresser ces pourparlers pour qu'on en arrive à une entente?

**M. Massé:** En fait, votre question est très complexe, parce qu'elle porte sur un processus qui mène aux décisions contenues dans le budget.

Premièrement, pour cette première année, le processus même devait être très rapide. Dans le budget, on a annoncé l'examen des programmes qu'on envisageait déjà longtemps auparavant. Vous vous souvenez sans doute du fameux discours sur le bon gouvernement. Ce discours, qui a été prononcé pendant la campagne électorale, traitait des trois piliers du gouvernement. Le premier, c'est de restaurer la responsabilité financière; le deuxième, c'est la réforme des gouvernements et la troisième, la réforme des relations fédérales-provinciales. Déjà, dans ce discours, on mentionnait la possibilité de créer un groupe de ministres qui se pencheraient sur la réforme de la gestion publique.

C'est presque précisément ce que nous avons fait. Nous savions que nous devions établir un système qui nous permettrait de restaurer la responsabilité financière et, par conséquent, d'être en mesure d'adopter de nouvelles pratiques, même si cela, je l'admets, ne s'est pas fait avec la rapidité souhaitée par le Parti réformiste.

Nous savions aussi qu'il était impossible de réaliser cet objectif sans réformer le gouvernement, sans se poser des questions fondamentales.

C'est ce que nous avons fait avec deux partenaires, la fonction publique et les politiciens.

Les autres, dont M. Nielsen, ont échoué à ce chapitre parce qu'ils n'avaient pas établi ce partenariat.

Nous avons demandé à la fonction publique, à chaque ministère de s'évaluer—ce sont là que se trouvent les experts—de nous dire comment ils pouvaient se réinventer. Mais nous leur avons imposé des balises; ils n'avaient pas le choix de ne pas se réinventer; ils ne pouvaient non plus proposer de réduire les programmes représentant une priorité politique importante et que, par conséquent, les politiciens refuseraient d'éliminer. Nous avons déjà fait cet exercice auparavant.

Soit dit en passant, l'histoire prouvera que la fonction publique a fait preuve d'une grande créativité à une époque où d'énormes pressions s'exerçaient sur elle. Elle a dressé des plans stratégiques qui, dans plusieurs cas, ont révolutionné la façon dont ces ministères se voyaient.



[Texte]

Take the Department of Transport. Yes, it is cutting itself by 50% over three years, which is enormous; but in fact that department produced a 10-year plan in which they would reduce themselves over 10 years to 30% of its initial size. To do this, you have to rethink what you're thinking. You can't just cut bodies and services. You've got to rethink what the role of transport is in a federation such as Canada in the year 2000.

What they concluded was that their infrastructure in a number of fields, let's say rail, was clearly too large—it had been overbuilt and overfinanced—and that they had to start assessing what was really the function of the federal government. That function is safety and security, but it is not running airports and running ports and so on. So after having rethought their roles, they came up with a plan.

Mr. Chairman, unfortunately it's a long answer—

**The Chairman:** I know.

**Mr. Massé:** —but this is probably the gist of program review, of what was done in government this year.

After we got, from the departments, this type of new thinking about what departments should be doing, then it came to a group of ministers that represented all the regions of the country. All the heads of the cabinet committees were there: the Minister of Finance, the President of the Treasury Board, the Deputy Prime Minister, the head of both the economic committee and the social committee, and so on. So these views would be looked at from the point of view of the political level and would be integrated horizontally across the government.

• 1620

That was the decision-making process.

Your question also asked whether we could have enlarged that decision-making process—for instance, with the provinces. Well, in a way we did, because the departments themselves have known for years what the provinces wanted to do, let's say, in the field of natural resources. The Department of Natural Resources has been in Charlottetown and has known what the provinces wanted. The people who were there have known about federal-provincial negotiations for years and years. So what they brought in with their own plan was a view of what their role as part of the federal government would be, because one of the six tests they had to face was the federalism test.

So the decision-making process was new. It involved the provinces, but indirectly, as I mentioned. And it was a group of ministers, who then reported to the full cabinet. In other words, the liberal ideology, which is also part of your question, was incorporated into the results of program review, because we reported to cabinet, and only after cabinet approved our recommendations did they become part of the budget, or an input into the decision-making process of the budget itself.

**M. Plamondon (Richelieu):** Monsieur le ministre, je reviens à votre comité secret Opération unité. Si ce n'est pas secret, il y a des choses que vous devriez garder cachées, me semble-t-il. Cela fait drôle de voir dans vos dépenses, par

[Traduction]

Prenez l'exemple du ministère des Transports. Oui, il est vrai que ce ministère sera réduit de 50 p. 100 sur trois ans, ce qui est énorme; mais le ministère a conçu un plan prévoyant des compressions de 30 p. 100 sur dix ans. Pour ce faire, vous devez tout remettre en question. Vous ne pouvez vous contenter de licencier les employés et de supprimer les services. Il a donc fallu revoir le rôle des transports dans la fédération du Canada en l'an 2000.

On a conclu que, dans certains domaines tel que le chemin de fer, l'infrastructure était trop volumineuse et coûteuse et que le rôle que le gouvernement fédéral pouvait y jouer devait être réévalué. Le gouvernement fédéral a pour fonction de veiller à la sécurité, mais il ne lui incombe pas d'administrer des aéroports, des ports, etc. Par conséquent, après avoir repensé les rôles, le ministère a dressé un plan.

Monsieur le président, malheureusement, ma réponse est longue. . .

**Le président:** En effet.

**M. Massé:** . . . mais cela vous donne une bonne idée de ce qu'a été l'examen des programmes, de ce qu'a fait le gouvernement cette année.

Les ministères ayant à repenser leur fonctionnement, des ministres représentant toutes les régions du pays ont constitué un comité composé aussi des présidents des comités du Cabinet. Le ministre des Finances, le président du Conseil du Trésor, la vice-première ministre, les présidents des comités du développement social et économique, etc. Ainsi, les responsables politiques ont pu examiner la question, et les changements pourront être intégrés horizontalement partout au gouvernement.

Voilà, c'était une description du processus décisionnel.

Vous vouliez aussi savoir si nous aurions pu élargir ce processus décisionnel, par exemple, en y intégrant les provinces. D'une certaine façon, nous l'avons fait, parce que les ministères eux-mêmes savent depuis des années ce que voulaient faire les provinces, disons, dans le domaine des ressources naturelles. Le ministère des Ressources naturelles est allé à Charlottetown et savait ce que voulaient les provinces. Les gens là-bas sont au courant des négociations fédérales-provinciales depuis des années. Donc, ce qu'ils avaient dans leurs propres plans, c'était une vision de ce qu'étaient leurs rôles face au gouvernement fédéral parce que l'un des six tests à passer était celui du fédéralisme.

Donc, le processus décisionnel était nouveau. Les provinces y participent, mais indirectement, comme je l'ai dit. C'était un groupe de ministres qui ensuite faisaient rapport au Cabinet. En d'autres termes, l'idéologie libérale, qui fait aussi partie de votre question, était incorporée aux résultats de l'examen des programmes parce que nous faisons rapport au Cabinet et ce n'est qu'une fois approuvées par le cabinet que nos recommandations ont été intégrées au budget ou au processus décisionnel qui précède le budget lui-même.

**Mr. Plamondon (Richelieu):** Minister, I'm coming back to your secret Operation Unity committee. If it's not secret, it seems to me there are some things you should keep hidden. It's rather curious to see in your budget, for example, three

[Text]

exemple trois contrats à Stéphane Dion, un constitutionnaliste qui doit préparer les peurs qu'on doit faire au Québec. Il a d'ailleurs siégé à Toronto la semaine dernière. Il n'était peut-être pas sous contrat cette fois-là, mais cela allait dans l'enclenchement que vous avez voulu donner au débat constitutionnel, le débat des peurs.

Vous avez aussi engagé Michelle Tisseyre, une ex-candidate libérale. Quarante-huit mille neuf cent soixante-quinze dollars pour six mois! Un taux annuel de près de 100 000\$ par année! Quels sont ses qualifications? Je regarde toute la liste de consultants que vous avez. . . Était-ce parce qu'elle avait perdu ses élections et qu'il fallait trouver un montant pour subvenir à ses besoins, ou bien s'il s'agissait d'anciennes promesses du sénateur Rizzuto?

Voici ma question. Pourquoi ne publiez-vous pas la liste de ceux qui travaillent dans votre comité secret, s'il n'est pas secret? Quels fonctionnaires sont prêtés par les autres ministères pour préparer votre propagande? Quelles personnes sont des contractuels ou travaillent à temps plein pour ce comité, Opération unité? Êtes-vous prêt à publier la liste?

Ensuite, vous avez fait une comparaison avec les commissions régionales en ce qui regarde le coût. Cela m'a surpris. Les commissions régionales sont des commissions auxquelles toute la population est invitée à participer, où plus de 5 000 rapports, je crois, ont été déposés. Tous les partis politiques avaient été interpellés pour y participer. Je ne crois pas que la population ait été interpellée par votre comité secret, Opération unité. Je ne crois pas non plus que les partis politiques aient été invités à suggérer des noms de personnes pour faire partie de votre comité. Pourquoi ne proposez-vous pas vous aussi des commissions pour savoir ce que le Canada anglais est prêt à donner, à concéder ou à modifier dans la Constitution s'il y avait un non au référendum? Quelles sont ses capacités de préparation au cas où il y aurait un oui?

**The Chairman:** Mr. Plamondon, this is getting to be a long political dissertation. I don't know what it has to do with the estimates.

Mr. Minister, would you like to give some kind of an answer?

**Mr. Plamondon:** Excuse me, Mr. Chairman. It was a question I—

**The Chairman:** What is the question?

**Mr. Plamondon:** The question is

pourquoi n'avez-vous pas préparé un comité ou une commission comme le Québec l'a fait afin de savoir ce que le Canada anglais était prêt à donner ou à concéder advenant un oui ou un non au référendum?

**The Chairman:** Would you like to answer, Mr. Massé?

**M. Massé:** Nous avons été élus avec des gens qui viennent de toutes les régions du pays, qui représentent les Canadiens et les Canadiennes de tout le pays.

[Translation]

contracts for Stéphane Dion, a constitutionalist who is supposed to prepare all the scary stuff you want Quebeckers to hear. He was even sitting in Toronto last week. Maybe he wasn't under contract that time, but it's perfectly in keeping with what you've tried to do with the constitutional debate and that is turn it into a scare story.

You also hired Michelle Tisseyre, a former liberal candidate. Forty-eight thousand nine hundred seventy five dollars for six months! An annual salary of almost \$100,000 a year! What are her qualifications? I'm looking at the list of consultants you have. . . Is it because she lost in the elections and you had to find her some subsistence money or was this just to keep old promises made by senator Rizzuto?

Here's my question. Why don't you publish the list of those who were working for your secret committee, if it's not secret? Which officials are on loan from other departments to prepare your propaganda? Who are the people on contract or working full-time for that committee, Operation Unity? Are you ready to publish the list?

Then you do this comparison to the regional committees concerning cost. That was a surprise to me. The regional committees have invited the population as a whole to participate and over 5,000 reports, I think, have been tabled. All the political parties had been asked to participate. I don't think the population has been asked to do that by your secret committee, Operation Unity. I don't think either that the political parties were invited to put forth people's names to be part of your committee. Why don't you also set up committees to find out what English Canada is ready to give, concede or amend in the Constitution if the answer to the referendum is a no? What kind of preparation is it able to suggest in case there's a yes?

**Le président:** Monsieur Plamondon, cela tourne à la dissertation politique longue. Je ne vois pas le lien avec le budget des dépenses.

Monsieur le ministre, pourriez-vous lui donner une réponse quelconque?

**M. Plamondon:** Pardon, monsieur le président. C'était une question que je. . .

**Le président:** Et quelle était la question?

**M. Plamondon:** La question est:

Why haven't you set up a committee or a commission like Quebec did to find out what English Canada is ready to give or concede if the referendum answer is a yes or a no?

**Le président:** Vous voulez y répondre, monsieur Massé?

**Mr. Massé:** We were elected as a party with people coming from all regions of the country and representing Canadian men and women from all over the country.



[Texte]

[Traduction]

• 1625

Par conséquent, c'est par l'entremise des membres de notre caucus et de notre parti que nous obtenons l'information nécessaire sur ce que les Canadiens et les Canadiennes pensent. Nous n'avons pas besoin d'établir de commissions régionales pour faire des consultations de ce genre-là. Si nous en avions, nous les tiendrions sûrement d'une façon qui permettrait à un plus grand nombre de gens représentant beaucoup plus d'options de nous donner leur opinion.

**M. Plamondon:** Y a-t-il une liste secrète?

**M. Massé:** Vous pouvez l'avoir; elle n'est pas secrète.

**M. Plamondon:** Vous vous engagez à publier la liste de tous ceux qui font partie du comité Opération unité?

**M. Ronald Bilodeau (sous-ministre et secrétaire associé du Cabinet, Relations intergouvernementales, Conseil privé du Canada):** Monsieur le président, il ne s'agit pas d'un comité. Il s'agit d'un service du Bureau du Conseil privé, et nous serons heureux de vous faire parvenir la liste de ces gens-là. C'est déjà en partie disponible dans l'annuaire. Vu que des personnes s'y seront ajoutées depuis quelques mois, la liste mise à jour vous sera fournie d'ici 24 heures.

**M. Plamondon:** Est-ce que M<sup>me</sup> Tisseyre est encore sur la liste?

**M. Bilodeau:** M<sup>me</sup> Tisseyre n'est pas au Bureau du Conseil privé. Elle est à contrat. Elle n'est pas fonctionnaire en ce moment.

**M. Plamondon:** Êtes-vous prêt à publier le contrat aussi, tous les contrats?

**M. Bilodeau:** La liste des contrats est disponible au Bureau du Conseil privé, à la bibliothèque. Si le Comité souhaite voir la liste, nous la rendrons disponible si le ministre y consent.

**M. Plamondon:** Est-ce que le ministre y consent?

**M. Massé:** Je vais voir. C'est un contrat.

**M. Plamondon:** Vous allez voir?

**Le président:** Monsieur Duhamel.

**M. Duhamel (Saint-Boniface):** Monsieur le ministre, je voudrais surtout parler des résultats des activités que vous avez entreprises. Je vais faire un petit résumé et si je fais des erreurs, vous allez me corriger. Cela ne me peinera aucunement.

Lorsque vous avez fait l'Examen des programmes, si ma mémoire m'est fidèle, vous avez décidé de réduire les dépenses de 7,2 milliards de dollars d'ici 1997-1998. Il y aura 45 000 employés de moins à la Fonction publique. Lorsque vous avez fait l'examen des organismes, vous avez convenu que cela toucherait 120 organismes. Je crois que 73 seront éliminés et 47 restructurés. Vous parlez de l'efficacité de la fédération. Vous avez jusqu'à maintenant une soixantaine d'ententes conclues ou en train d'être négociées.

Ma question est la suivante. Est-ce qu'il y a possibilité d'en faire plus? Je sais qu'en théorie, il y a toujours possibilité d'en faire plus, mais que feriez-vous si le premier ministre vous disait: Écoutez, on a fait des progrès jusqu'à présent, mais il faut en faire davantage? Est-ce qu'il y a encore du progrès à faire?

Thus it's through the members of our caucus and our party that we get the necessary information on what Canadians are thinking. We don't have to set up regional commissions to do that kind of consultation. If we did, we would certainly hold them in such a way that the greatest number of people, representing many more options could make their opinion known.

**Mr. Plamondon:** Is there a secret list?

**Mr. Massé:** You can have it; it's not secret.

**Mr. Plamondon:** Are you making a commitment to publish the list of all those people who are part of this Operation Unity Committee?

**Mr. Ronald Bilodeau (Deputy-Minister and Associate Secretary to the Cabinet, Intergovernmental Relations, Privy Council of Canada):** Mr. Chairman, it's not a committee. It's a unit of the Privy Council Office and we would be happy to send you the list of those people. It's already available in part in the phone book. As some people have been added on over the last few months, the updated list will be provided to you within 24 hours.

**Mr. Plamondon:** Is Ms Tisseyre still on the list?

**Mr. Bilodeau:** Ms Tisseyre is not with the Privy Council Office. She's on contract. She's not a bureaucrat at this point in time.

**Mr. Plamondon:** Are you ready to publish the contract also, as well as all the contracts?

**Mr. Bilodeau:** The list of contracts is available at the Privy Council Office, in its library. If the committee wishes to see the list, we will make it available if the Minister is agreeable.

**Mr. Plamondon:** Is the Minister agreeable?

**Mr. Massé:** I'll see. It's a contract.

**Mr. Plamondon:** You'll see?

**The Chairman:** Mr. Duhamel.

**Mr. Duhamel (St. Boniface):** Mr. Minister, I would mainly like to talk about the results of the activities you have undertaken. I'll do a brief little summary and if I make any mistakes you will correct me. That will not phase me at all.

When you undertook the program review, if memory serves, you decided to decrease expenditures by \$7.2 billion between now and 1997-98. There will be 45,000 fewer employees in the public service. When you examined the organizations, you agreed that it would affect 120 organizations. I believe that 73 will be eliminated and 47 restructured. You said something about the efficiency of the Federation. To date, there are some 60 agreements either signed or under negotiation.

Here is my question. Would it be possible to do more? I know that in theory, you can always do more, but what would you do if the Prime Minister were to tell you: Listen, we've made progress to date, but we have to do more? Is there any more progress to be made?

## [Text]

Je sais que vous avez quand même suivi certains critères afin d'arriver à certaines conclusions, à certaines décisions, mais est-ce qu'il y en a encore plus à faire?

**M. Massé:** La revue des programmes annoncée dans le Budget de 1995 va se poursuivre parce que les plans d'action stratégiques sont des plans de trois ans ou de cinq ans; dans le cas des transports, c'est dix ans. Ce sont des plans d'action qui doivent changer chaque année à mesure que l'environnement change. Par conséquent, vous devez en prendre note. Cela conduit éventuellement à des changements dans le plan d'affaires de chaque ministère, qui est le plan de mise en vigueur de sa stratégie, et vous devez avoir un processus pour vérifier ou suivre les processus de mise en vigueur.

Il est toujours possible de couper plus. La question n'est pas de savoir si vous coupez pour le plaisir de couper, mais plutôt de savoir quelle est la dimension idéale d'un gouvernement fédéral. On a besoin du processus de revue des programmes pour pouvoir se poser cette question à chaque année, parce que le Budget répond à cette question: quelle est la dimension idéale du gouvernement fédéral?

Dans les années à venir, on va continuer le processus et on va sûrement étudier un grand nombre d'organismes pour savoir si on veut qu'ils continuent et si le gouvernement doit continuer à dépenser de l'argent pour exécuter ces fonctions. Ce qui est vrai pour les programmes des ministères l'est également pour les agences et les commissions. C'est une étude que nous poursuivons.

• 1630

Ce que nous voulions au début, c'était faire le ménage dans les quelque 300 agences, commissions et groupes consultatifs et dans les 3 000 nominations par arrêté en conseil qui existaient à ce moment-là.

Comme vous l'avez indiqué, sur les 300, nous en avons révisé en profondeur 120 et nous en avons aboli 73. Sur les 3 000 postes dont les titulaires sont nommés par arrêté en conseil, nous en avons aboli 650. Il est toujours possible d'en faire plus. La question est de savoir à quel niveau on atteint l'efficacité.

**M. Duhamel:** Beaucoup de gens parlent de normes nationales. Si on continue, si on va trop loin, on perdra peut-être la possibilité d'avoir un certain équilibre à travers le pays. Si on allait trop loin, est-ce qu'on risquerait d'affecter les choses de façon négative? Est-ce qu'il est toujours possible, en ce qui a trait aux décisions que vous avez prises jusqu'à présent, qu'on puisse quand même conserver ces normes nationales plus ou moins telles qu'elles existent actuellement, par exemple dans le programme de santé?

**M. Massé:** Ma réponse est clairement oui. C'est un peu semblable à la question que le président avait posée. Dans un domaine comme l'environnement, il est clair qu'il y a certaines questions qui ne peuvent être réglées au Canada que par un gouvernement fédéral. Je pense, par exemple, à la pollution du Saint-Laurent à Montréal. Il y a plus de 40 p. 100 de la pollution à Montréal qui provient des Grands Lacs et qui est, par conséquent, hors de la juridiction du Québec. De toute façon, il faudrait qu'au Québec, il y ait l'équivalent d'un groupe international de plusieurs provinces pour traiter de cette question-là. À un certain moment, il faut une autorité qui correspond au niveau du problème.

## [Translation]

I know that you did respect certain criteria to arrive at certain conclusions and decisions, but is there still more to be done?

**Mr. Massé:** The program review announced in the 1995 budget will keep on going because the strategic action plans are three to five-year plans; in the case of transport, it's a ten-year plan. These are action plans that must change every year as the environment changes. Therefore, you have to take that into account. It will eventually lead to changes in each department's business plan, which is the implementation plan of its strategy, and you must have a mechanism to check up or follow up on the implementation process.

You can always cut more. The question is not to know if you're slashing for the pure pleasure of slashing but rather to find out what a federal government's ideal dimensions should be. We need the program review process to be able to ask ourselves this question every year because the budget answers this question: What is the ideal size of the federal government?

In coming years, we'll continue the process and we'll certainly examine a great number of organizations to find out whether we want them to continue and if the government should continue spending money to have that work done. What is true for the departmental programs is also true for the agencies and commissions. That's an ongoing examination.

What we wanted at the very outset was to do a clean-up in the almost 300 agencies, commissions and advisory groups and the 3,000 order-in-council appointments that existed then.

As you indicated, of the 300, we reviewed 120 in depth and abolished 73. Of the 3,000 positions whose holders are appointed by order in council, we abolished 650. It's always possible to do more. The question is at what level is efficiency reached.

**Mr. Duhamel:** There's a lot of talk about national standards. If we keep on going and if we go too far we might lose the possibility of having a certain balance all across the country. If we went too far, might it have a negative effect? Is it still possible, in light of the decisions you have made to date, to keep those national standards more or less the way they presently exist, in the area of health programs, for example?

**Mr. Massé:** My clear answer is yes. It's a bit like the question the chairman put. In an area like environment, clearly there are some questions that can be settled in Canada only by a federal government. For example, take the pollution of the St. Lawrence river at Montreal. Over 40% of the pollution at Montreal comes from the Great Lakes and is thus outside of Quebec's jurisdiction. In any case, in Quebec, you have to have the equivalent of an international group made up of several provinces to deal with that question. At a given point, you need some sort of authority that actually corresponds to the level of the problem.



[Texte]

Vous avez certains problèmes d'environnement au niveau municipal; la province n'a rien à voir là-dedans. Les déchets, par exemple, sont un exemple très clair de juridiction municipale. Vous avez d'autres problèmes de travaux publics dans un domaine qui n'affecte pas les autres provinces, qui sont essentiellement de nature provinciale. Cependant, vous avez des questions d'environnement qui sont essentiellement de nature fédérale ou nationale, ou même internationale. Il ne sert à rien de dire qu'il y a des chevauchements en environnement, car les problèmes eux-mêmes sont de nature différente. Vous devez avoir, au gouvernement fédéral, suffisamment de puissance et d'argent pour vous occuper du problème.

Mon jugement est que maintenant, au niveau fédéral, on a suffisamment d'argent pour s'occuper des problèmes.

Merci.

**The Chairman:** Mr. Minister, I'm sure in your program review you've come across what I believe to be a phenomenon, and I would like you to explain it for me.

Back in the mid-1970s, about twenty years ago, I think very few Canadians were concerned about the future of medicare. At that time, as I understand it, we were spending about 7.5% of our GNP on medicare. Twenty years later, in 1995, we're now spending 10.1% of our GNP on medicare, and everybody is concerned about the future. The more we spend, at least relative to the GNP, the more it seems medicare is at risk. At least that's how the talk goes.

Can you explain that for me?

**Mr. Massé:** I can try.

The nature of the population has changed. The population is now older, but within fifteen years it will have an average age that is much lower than before. So if you look at your population pyramid, instead of being like this, it's now like this.

As your proportion of people over 65... but over 60, increases, the amount of money being spent on medical care increases; and it increases with age. As your population ages, of course you're going to face that, which means unless you become more efficient at giving health care, you will spend a higher and higher proportion of your national income on it.

Also, technologies have changed, but the new technologies usually cost more per person than the old ones. The more sophisticated they are, the more capital is invested in them.

All this would naturally send you towards a health system that would cost more. Also, you have the fact that physicians probably know more about more diseases and people are more interested in health care now than they were a number of years ago.

The only way you can keep the percentage of GNP spent on health care reasonably stable is obviously by monitoring your costs, and in particular the costs of medicine; monitoring the number of acts done by doctors and so on, and making sure you

[Traduction]

You have some environment problems at the municipal level; the province has nothing to do with that. For example, garbage is a very clear example of municipal jurisdiction. You have other public works problems in areas that do not affect the other provinces and that are essentially provincial in nature. However, you have questions of environment that are essentially either of a federal or national or even international stature. It's not worth saying that there's duplication in environment, because the problems themselves are all of a different nature. At the federal government level, you need to have enough power and money to deal with the problems.

My judgment is that right now, at the federal level, we have enough money to deal with our problems.

Thank you.

**Le président:** Monsieur le ministre, je suis sûr que dans votre examen des programmes vous avez dû être prises avec ce qui me semble être un phénomène et j'aimerais que vous me l'expliquiez.

Au milieu des années soixante-dix, soit il y a une vingtaine d'années environ, je crois que très peu de Canadiens se préoccupaient de l'avenir de l'assurance-santé. À l'époque, si j'ai bien compris, environ 7,5 p. 100 de notre PNB y était consacré. Vingt ans plus tard, en 1995, nous dépensons environ 10,1 p. 100 de notre PNB pour les soins de santé et l'avenir inquiète tout le monde. Plus nous dépensons, du moins relativement au PNB, plus le risque pour le programme d'assurance-santé semble croître. Du moins, c'est ce que l'on dit.

Comment pouvez-vous m'expliquer ce phénomène?

**M. Massé:** Je peux toujours essayer.

La nature de la population a changé. La population est plus vieille, mais d'ici 15 ans, l'âge moyen sera beaucoup plus bas que maintenant. Donc, si vous prenez la pyramide de la population, vous verrez qu'elle prend cette forme plutôt que celle-ci.

Au fur et à mesure que croît la population de plus de 60 ou 65 ans, plus vous dépensez d'argent pour les soins de la santé; ces dépenses augmentent avec l'âge. Avec le vieillissement de la population, vous allez évidemment faire face à cette situation, ce qui signifie qu'à moins de livrer les soins de santé de façon plus efficace, vous dépenserez une proportion de plus en plus élevée de votre revenu national à ce chapitre.

La technologie a aussi changé, mais les nouvelles technologies coûtent habituellement plus cher par habitant que les vieilles. Plus la technologie est sophistiquée, plus il faut y consacrer de capital.

• 1635

Naturellement, tout cela nous conduirait vers un système de santé qui serait plus coûteux. De plus, il faut tenir compte du fait qu'actuellement, les médecins en savent probablement plus sur les maladies et la population est plus intéressée par les soins de santé qu'elle ne l'était il y a quelques années.

La seule façon de maintenir à un niveau raisonnablement stable le pourcentage du PNB consacré à la santé consiste évidemment à surveiller les coûts et, en particulier, les coûts de la médecine; il s'agit notamment de surveiller le nombre d'actes

[Text]

have the minimum possible; and making sure you're more efficient in hospital care than you were, meaning you have different types of beds and people spend less time in each type, because the longer the time you spend, obviously, the more it costs your system. What we have to realize is that unless you put the systems under pressure, the creation and the innovation may not happen fast enough.

The way the system worked in health, where we paid a given amount per year, which was really 50% of all expenditures, there was not the same incentive as if we make a unilateral block transfer, which is really what we've moved to. At present, first we've done what the provinces wanted. They've been asking for block transfers for a long while. Second, we are giving them an incentive to make the changes that are necessary, because a dollar saved is a full dollar saved for them.

**Mr. Epp:** Can we jump over to page 18 and ministers' offices: forecast, \$4 million, estimates for this year, about \$650,000 more. Why?

**Mr. Massé:** I asked the same question. Who knows the answer?

**Mr. Pratt:** The estimates for the previous year were higher than those for 1995-96. During 1994-95 expenditures were less than what had been anticipated.

**Mr. Massé:** I'll give you an answer too.

About \$300,000 of that is savings in my own minister's office between what I was given and what was spent. If you look at the actuals for 1993-94, it was \$4.4 million. Then it went down to \$4.025 million. This is what is forecast to be spent. I know about my own \$300,000. For six months I didn't have an executive assistant, and I spent almost nothing on trips—much less than what was forecast.

**Mr. Epp:** After that first little furore at the beginning of Parliament.

**Mr. Massé:** Yes. I paid for that by staying here.

But the estimates for 1995-96 take for granted that I now have an executive assistant and she will stay there and that I will do the amount of trips normally justified by a federal-provincial job, in which I should be travelling to the provinces from time to time.

**Mr. Epp:** My response to that is in 1993-94 you did not have a great deal of control over what was input.

**Mr. Massé:** No.

**Mr. Epp:** In your first year of office you went down \$400,000 in this area. You probably could have got even some Reform cheers for that. So it's really too bad that now you're going to \$200,000 more than the 1993-94 actual.

One of the things that happened under this government was that it stayed with the now infamous Kim Campbell cutback in the number of ministers. Are there two or three more than what Kim Campbell had? I don't know the exact numbers.

[Translation]

posés par les médecins et de les réduire au minimum possible; de s'assurer que, dans les hôpitaux, les soins sont plus efficaces que par le passé, ce qui veut dire qu'on a différents types de lits et que les gens y passent moins de temps, car plus l'hospitalisation est longue, plus elle est coûteuse. Il faut se rendre compte qu'à moins de mettre le système sous pression, la créativité et l'innovation pourraient ne pas survenir assez rapidement.

Dans l'ancien système de santé, où nous payions un certain montant chaque année, ce qui représentait en réalité 50 p. 100 de toutes les dépenses, il n'existait pas le même incitatif que si nous faisons un transfert unilatéral en bloc comme nous voulons le faire maintenant. Actuellement, nous avons d'abord fait ce que les provinces voulaient. Depuis longtemps, elles demandent des transferts en bloc. Deuxièmement, nous les encourageons à effectuer les changements qui sont nécessaires, car toutes les économies réalisées leur reviendront.

**M. Epp:** Si vous permettez, passons à la page 18 et aux prévisions relatives au bureau du ministre: cette année, on prévoit dépenser 4 millions de dollars, soit 650 000\$ de plus. Pourquoi?

**M. Massé:** J'ai posé la même question. Qui connaît la réponse?

**M. Pratt:** Les prévisions pour l'exercice précédent étaient supérieures à celles de 1995-1996. En 1994-1995, les dépenses étaient inférieures à ce qu'on avait prévu.

**M. Massé:** Je vais aussi vous répondre.

Sur ce montant, près de 300 000\$ représentent les économies réalisées par mon bureau ministériel; autrement dit, il s'agit de la différence entre ce que j'ai reçu et ce que j'ai dépensé. Le montant réel pour 1993-1994 s'élevait à 4,4 millions de dollars. On l'a ramené à 4 025 millions de dollars. C'est la somme que l'on prévoit de dépenser. Je sais ce qu'il en est des 300 000\$. Pendant six mois, je n'avais pas d'adjoint exécutif et je n'ai pratiquement rien dépensé au chapitre des déplacements—j'ai dépensé beaucoup moins que prévu.

**M. Epp:** Après le premier petit tollé qui a eu lieu au début de la législature.

**M. Massé:** En effet. J'ai fait amende honorable en restant sur place.

Cependant, dans les prévisions pour 1995-1996, on tient pour acquis que j'ai maintenant une adjointe exécutive qui restera en poste, et que je ferai le nombre de voyages qui se justifient dans le cadre des relations fédérales-provinciales, car je serai appelé à visiter les provinces de temps à autre.

**M. Epp:** Ma réponse est qu'en 1993-1994, vous n'aviez pas beaucoup d'emprise sur les éléments du calcul.

**M. Massé:** En effet.

**M. Epp:** Pendant la première année de votre mandat, vous avez réduit vos dépenses de 400 000\$ dans ce domaine. Vous auriez probablement pu vous faire applaudir de quelques députés réformistes. Par conséquent, c'est vraiment dommage que vous dépassiez de 200 000\$ les chiffres réels de 1993-1994.

Il convient de signaler que votre gouvernement a conservé l'infâme réduction du nombre de ministres effectuée par Kim Campbell. Y a-t-il deux ou trois ministres de plus que dans le Cabinet de M<sup>me</sup> Campbell? Je ne connais pas les chiffres exacts.



[Texte]

**Mr. Massé:** About the same.

**Mr. Epp:** It's about the same, in any case. I don't know why you anticipate these costs would be up. Everybody's salaries are frozen. I would think the ministers are all going to be really careful in their personal budgets and their budgets for their ministerial offices. I don't know why there's any reason for any increase there at all.

**Mr. Massé:** Basically because when the new Liberal government came in, it redid the budgets for ministerial offices. It really cut them down to a level that was so low it created a few problems here and there. You've heard about that.

[Traduction]

**M. Massé:** Les chiffres sont à peu près les mêmes.

**M. Epp:** En effet. J'ignore pourquoi vous prévoyez une augmentation des coûts. Tous les salaires sont gelés. Je présume que tous les ministres seront très prudents dans la gestion de leur budget personnel et ministériel. Je ne comprends vraiment pas pourquoi vous prévoyez une augmentation.

**M. Massé:** L'augmentation est essentiellement dû au fait que, quand le gouvernement libéral a été élu, il a recalculé les budgets des bureaux ministériels. Il les a tellement réduits que cela a créé quelques problèmes ici et là. Vous en avez entendu parler.

• 1640

In the type of job I'm in—I was going to say I have two or three ministries—I have two or three roles, meaning that my legislative assistant, for instance, has to do a job that normally would be done by one and a half or two persons. So in terms of the number of people who are given the width of job that I have to do there, what we were given is barely sufficient.

**Mr. Epp:** Could I interrupt? I don't know how we can do this. This is such a partisan environment and it seems somehow that the taxpayers are ignored because we're always fighting here on political things.

How would you respond to this question? Take the total ministerial budget and, instead of dividing it among 24 people and having them all overloaded and passing more and more work to non-elected, and in a way non-accountable, people—I know they're accountable to the minister—have 35 ministers. Have the same total cost. In other words, they would all get proportionately less, but they would have a smaller area of responsibility and they'd be able to do a better job. So for the same money we'd get a better job because we'd have more people working at it. How would you respond to that?

**Mr. Massé:** That it is a possible model.

In some countries there are kind of senior ministers. I'm thinking of England, for instance. There is a relatively small number. Then you have a number of junior ministers in the departments, so you get a bit of the effect you're talking about. They kind of pool their departments and their resources.

The justification for 22 instead of 35 is to have departments that you can combine and therefore where you can reduce the overhead jobs of administration and personnel. That's basically the reason for having fewer departments.

**Mr. Epp:** Yes, I'm aware of that, and that's lower than just the number of ministers, obviously—

**Mr. Massé:** Yes.

**Mr. Epp:** —because it's departmental staff. It's very interesting.

**The Chairman:** We're out of time. Sorry.

**Mr. Epp:** You have to be kidding. I barely got warmed up.

**The Chairman:** Mr. Bellemare.

Dans le genre de poste que j'occupe—j'allais dire que j'ai deux ou trois ministères—j'ai deux ou trois responsabilités; ainsi, par exemple, mon adjoint législatif fait un travail que ferait normalement une personne et demie ou deux personnes. Par conséquent, si l'on tient compte de l'ampleur des responsabilités qui m'ont été confiées, les ressources dont nous disposons sont à peine suffisantes.

**M. Epp:** Puis—je vous interrompre? Je ne sais pas comment nous pouvons procéder. Nous travaillons dans un contexte si polarisé que les contribuables semblent être laissés pour compte parce que nos discussions sont toujours marquées par nos opinions politiques.

Qu'en pensez-vous? Prenez l'ensemble du budget ministériel et, au lieu de le diviser par 24 personnes, de surcharger toutes ces personnes et de confier de plus en plus de travail à des personnes qui ne sont pas élues et qui, d'une certaine manière, ne sont pas responsables—je sais qu'ils le sont devant le ministre—nommez 35 ministres. Le coût total est le même. Autrement dit, ils obtiendraient tous des montants proportionnellement inférieurs, mais leurs domaines de responsabilité seraient restreints et ils seraient en mesure de faire un meilleur travail. Par conséquent, avec le même montant d'argent, nous serions plus efficaces parce que les gens seraient plus nombreux à faire le travail. Qu'en pensez-vous?

**M. Massé:** C'est un modèle possible.

Dans certains pays, il y a en quelque sorte des ministres principaux. Je pense par exemple à l'Angleterre. Ils sont relativement peu nombreux. Ensuite, il y a un certain nombre de secrétaires d'État dans les ministères, et on obtient l'effet que vous venez de mentionner. Ils gèrent leurs ministères et leurs ressources.

Nous avons 22 ministres au lieu de 35 pour pouvoir combiner des ministères et, par conséquent, réduire les frais d'administration et de personnel. Telle est la raison fondamentale pour laquelle nous avons moins de ministères.

**M. Epp:** Oui, je le sais, et c'est inférieur au nombre de ministres, évidemment. . .

**M. Massé:** En effet.

**M. Epp:** . . .parce qu'il s'agit du personnel du ministère. C'est très intéressant.

**Le président:** Votre temps de parole est épuisé. Désolé.

**M. Epp:** Sans blague. Je me suis à peine échauffé.

**Le président:** Monsieur Bellemare.

[Text]

**M. Bellemare (Carleton—Gloucester):** J'espère que mes questions vont être plus aimables ou amicales; du moins, je ne cherche pas à divorcer ou à fermer les moteurs du Canada comme les deux partis de l'Opposition. Il faut plutôt travailler en vue de desservir le grand public dans le meilleur des mondes.

Pour prouver au Parti réformiste que les membres du gouvernement, c'est-à-dire les députés du Parti libéral, regardent aussi les dépenses, je vais me permettre de simplifier un peu. Vous allez excuser mon hésitation parce que je regarde des pages écrites en anglais et que je suis en train de faire une traduction rapide.

Les prévisions budgétaires pour 1995-1996. . .

**M. Massé:** À quelle page êtes-vous?

**M. Bellemare:** J'ai pris cela à deux ou trois endroits, mais vos fonctionnaires pourront peut-être nous aider.

Vos prévisions budgétaires au Conseil privé sont bien de l'ordre de 12,2 millions de dollars cette année? Excusez-moi, je parlais de vos prévisions budgétaires pour les commissions d'enquête.

**M. Massé:** Ah, les commissions.

**M. Bellemare:** Donc, cette année, vos prévisions budgétaires pour 1995-1996 sont de 12,2 millions de dollars pour les commissions d'enquête. L'an passé, c'était 11,5 millions de dollars. Ça semble être raisonnable comme augmentation, si on passe de 11,5 millions à 12,2 millions de dollars.

**M. Massé:** Oui.

**M. Bellemare:** Cependant, si on regarde *the forecast*, on voit que ce sera 27 millions de dollars cette année. À la page 8 des prévisions budgétaires de 1995-1996, en anglais, sous la rubrique *Privy Council Office*, au bas de la page, à l'avant-dernier paragraphe, on dit:

A net increase relating to resources received for the operation of various commissions of inquiry  
de 15,6 millions de dollars.

• 1645

Donc, j'en conclus qu'on a prévu 11,5 millions de dollars en 1994-1995. Il a fallu aller chercher 15,6 millions de dollars de plus, c'est-à-dire 130 p. 100 de plus, pour pouvoir fonctionner, parce qu'on prévoit que les dépenses réelles seront plutôt d'environ 27 millions de dollars. Il y avait une espèce de manque à gagner.

Quand je regarde vos prévisions de cette année, je me demande si vous allez répéter la même chose l'an prochain. Vous allez avoir un manque à gagner de peut-être 15 millions de dollars et vous devrez encore aller chercher de 100 à 130 p. 100 de plus.

Comment peut-on contrôler les dépenses des commissions d'enquête?

**M. Massé:** Sachez que je ne suis pas responsable des commissions d'enquête. C'est une partie du Bureau du Conseil privé. J'ai des fonctionnaires qui sont ici et qui peuvent répondre à la question. Peut-être que Bill peut y répondre.

**Mr. Pratt:** Commissions of inquiry are established on short notice, so when we look at estimates for an upcoming year, any commission that has been established since these estimates were prepared will in effect change the costs in that upcoming year considerably.

[Translation]

**Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester):** I hope my questions will be more friendly or amicable; at least I am not trying to separate or to close down the engines of Canada like both opposition parties. Instead, we must try to serve the public at large in the best way possible.

In order to show the Reform Party that the members of the government, that is the members of the Liberal party, are also looking at expenditures, I will allow myself to simplify things a little bit. You will excuse my hesitation because I'm reading this in English and trying to translate quickly as I go along.

The budget estimates for 1995-96—

**Mr. Massé:** What page are you at?

**Mr. Bellemare:** I am looking at two or three places, but your officials will probably help us.

Your budget estimates at the Privy Council are about 12.2 million dollars this year? I'm sorry, I was talking about the estimates for commissions of inquiry.

**Mr. Massé:** Oh, the commissions.

**Mr. Bellemare:** So, this year, the estimates for 1995-96 are 12.2 million dollars for commissions of inquiry. Last year, there were 11.5 million dollars. This increase from 11.5 million to 12.2 million dollars seems to be reasonable.

**Mr. Massé:** Yes.

**Mr. Bellemare:** However, if we look at the forecast, we will see that it will be 27 million dollars this year. On page 8 of the 1995-96 estimates, in the English version, under the item *Privy Council Office*, at the bottom of the page, the paragraph before last, it says:

A net increase relating to resources received for the operation of various commissions of inquiry  
of 15.6 million dollars.

I can therefore conclude that 11.5 million dollars were earmarked for 1994-95. You had to go get an extra 15.6 million dollars, or 130% more, in order to operate the Privy Council, because real expenditures will amount to some 27 million dollars. There was what one could call a shortfall.

When I look at this year's estimates, I'm wondering if the same thing will happen again. Will you have a shortfall of some 15 million dollars and will you need once again to go and get an extra 100 to 130%?

How can we control the cost of commissions of inquiry?

**Mr. Massé:** I have to remind you that I'm not responsible for commissions of inquiry. That is a part of the Privy Council. I am accompanied today by officials who could answer your question. Maybe Bill could answer.

**Mr. Pratt:** Les commissions d'enquête sont mises sur pied avec un court préavis; ainsi lorsque nous étudions les prévisions budgétaires pour l'année à venir, elles ne reflètent pas les coûts associés à une commission qui a été mise sur pied après la préparation du document; donc toute nouvelle commission aura certainement un impact sur le budget affecté aux commissions d'enquête.



[Texte]

The costs last year are set out on page 28. There are commissions that are winding down, but there may be new commissions announced from time to time, which will change the costs for a fiscal year as that fiscal year is going on and beyond the main estimates that have been prepared for the upcoming fiscal year.

Most of the budgets for commissions of inquiry are obtained through supplementary estimates. When we look at a sheet like this, we are looking at costs that have been accumulated in the past from funding that has been obtained through supplementary estimates as opposed to having been set out in the main estimates process.

**Mr. Bellemare:** I am not sure if I am satisfied with the answers. If we have commissions of inquiry every year, can we estimate that in a given year there are going to be ins and outs, ongoing and drop-outs, to use a variety of terms? This is what goes on. There are newcomers. There are commissions that are dropping out or terminating. We don't need them any more. If you compare that, for example, to court proceedings in a court house, you say that on average it costs so much per case. One particular case may cost millions of dollars. Of course this is outlandish, but there might be good cause there because justice must be served properly.

However, in our case it's not a question that justice may be served properly. If you're going up and down in estimates and guesstimating and then always underestimating, how can you really control...? Could you not say that once and for all the budget will be \$15 million or \$20 million or whatever—

**The Chairman:** Come what may.

**Mr. Bellemare:** —and this is it? You have to stop just searching.

**The Chairman:** We'll take an answer to that, and then we must move on. Do you want to answer that, Mr. Minister or Mr. Pratt?

**Mr. Pratt:** Mr. Chairman, commissions of inquiry for the most part are not planned for. They're established by the government as a result of some particular situation, within the country. If we were to look back over the last half dozen years, one would see that the costs from one fiscal year to the next would have changed up and down. They would have changed quite dramatically through that time.

• 1650

It's a question of what public policy item the government has decided needs to be studied by an independent body. If in effect it is an investigative type of inquiry, those certainly... Governments do decide to establish such commissions on particularly short notice.

**The Chairman:** So there's a lot of guesswork in the area.

**Mr. Pratt:** Certainly from an accounting point of view there's no way to plan specifically in estimates, based on previous years.

**The Chairman:** Mr. Bélair.

[Traduction]

Les coûts pour l'année dernière figurent à la page 28. Il y a des commissions qui réduisent progressivement leurs activités, mais il se pourrait que de temps à autre de nouvelles commissions soient constituées, ce qui changera évidemment le budget pour une année financière puisque le budget de ces nouvelles commissions n'était pas prévu dans les prévisions budgétaires.

La majorité des budgets des commissions d'enquête sont obtenus par l'entremise de budgets des dépenses supplémentaires. Lorsque nous étudions une page comme celle-ci, nous examinons des coûts qui ont été financés par le passé grâce à des budgets des dépenses supplémentaires. Ces montants n'avaient pas été prévus dans le budget des dépenses principal.

**M. Bellemare:** Je ne suis pas satisfait de cette réponse. S'il y a des commissions d'enquête chaque année, pouvons-nous supposer que dans une année il y a aura de nouvelles commissions qui commenceront leurs travaux et d'anciennes commissions qui termineront les leurs? C'est ce qui se passe. Il y a de nouvelles commissions. Il y a des commissions qui disparaîtront et qui termineront leurs travaux. Nous n'en n'avons plus besoin. Si vous comparez cela par exemple aux procédures judiciaires d'un tribunal, vous pouvez dire qu'en moyenne il en coûte tant par dossier. Il se pourrait qu'une affaire coûte des millions de dollars. Évidemment, c'est exorbitant, mais il y a une bonne raison parce que justice doit être faite.

Cependant, dans le budget que nous étudions il ne s'agit pas de dire que justice doit être faite. Si vous étudiez les prévisions budgétaires et que vous essayez de deviner les coûts, et que vous les sous-estimez toujours, comment pouvez-vous vraiment contrôler...? Ne pouvez-vous pas simplement dire une fois pour toutes que le budget sera de 15 millions, de 20 millions ou... .

**Le président:** Peu importe ce qui se produira.

**M. Bellemare:** ...un point c'est tout? Il faut absolument arrêter d'essayer de deviner combien cela coûtera.

**Le président:** Nous laisserons les témoins répondre à cette question puis nous devrons passer à autre chose. Voulez-vous répondre à la question, monsieur le ministre, monsieur Pratt?

**M. Pratt:** Monsieur le président, dans l'ensemble on ne peut pas vraiment prévoir qu'une commission d'enquête sera constituée. Elles sont constituées par le gouvernement en raison de circonstances ou d'un problème particuliers. Si on étudie ce qui s'est passé au cours des six dernières années, on constatera qu'il y a fluctuation des coûts d'une année sur l'autre. Je suis convaincu qu'il y a eu des variations dramatiques pendant ces six années.

Cela dépend de la question qui d'après le gouvernement, mérite d'être étudiée par un groupe indépendant. S'il s'agit d'une enquête, dans ces circonstances... C'est souvent sur très court préavis que les gouvernements constituent ces commissions d'enquête.

**Le président:** Il s'agit donc dans bien des cas de conjectures.

**M. Pratt:** Du point de vue de la comptabilité, il est absolument impossible de prévoir exactement le budget qui devra être réservé aux commissions d'enquête en s'inspirant des années précédentes.

**Le président:** Monsieur Bélair.

*[Text]*

**M. Bélair (Cochrane—Supérieur):** Ma question est probablement la plus simple que vous allez entendre aujourd'hui, monsieur Massé. Il s'agit du pourcentage des frais administratifs indiqués à la page 14, qui sont de 24 millions de dollars pour le Conseil privé sur un budget total de 75 millions de dollars. C'est environ 35 p. 100 du budget.

À une époque où quelque 45 000 fonctionnaires seront mis à pied, comment peut-on justifier que 35 p. 100 d'un budget de n'importe quel ministère puisse être adopté? La question politique que je me pose. . .

Tout d'abord, j'aimerais parler d'un autre point d'intérêt. Dans l'industrie privée, si on veut demeurer compétitif, on doit limiter ses dépenses d'administration à entre 18 et 22 p. 100.

La question politique est la suivante: Comment peut-on justifier—et moi je souscris en entier au budget—les chiffres que je viens de vous présenter quand nous, simples députés, devons défendre les intérêts du gouvernement fédéral en justifiant le budget qu'on vient de proposer et des coupures de 6 milliards de dollars?

**M. Massé:** Je vais demander à celui qui s'occupe de l'administration de répondre, mais j'aimerais auparavant vous donner quelques points.

**M. Bélair:** Monsieur Massé, si je me suis adressé à vous, c'est que je cherche beaucoup plus une réponse politique que des détails sur les 24 millions de dollars.

**M. Massé:** La réponse politique sera que, oui, on doit être aussi compétitif que le secteur privé. Je n'ai pas de problème à cet égard.

**M. Bélair:** Pourquoi ne l'est-on pas?

**M. Massé:** Cependant, la définition des frais d'administration est souvent très différente, selon le système de comptabilité qu'on a ici, de celle qu'on a dans le secteur privé.

De plus, le type de services que vous livrez dans la Fonction publique est souvent extrêmement différent du type de services que vous livrez dans le secteur privé. Si vous vendez des automobiles, vous savez quel groupe de gens vend des automobiles et vous limitez les frais d'administration à entre 18 et 22 p. 100, mais le Conseil privé est essentiellement un organisme de services, où on trouve presque uniquement des gens qui font de l'intégration de politiques, qui conseillent, qui écrivent des choses.

Je ne sais pas si c'est vraiment comparable.

**M. Bélair:** Excusez-moi! Je me mets dans les bottines d'un petit entrepreneur qui regarde ces chiffres—là et qui voit que l'administration accapare 35 ou 36 p. 100 du budget total. Je peux très bien concevoir sa réaction. Comment le gouvernement fédéral, dans sa volonté de réduire le déficit et éventuellement la dette nationale, peut-il concevoir que des choses comme celles-ci sont acceptables encore aujourd'hui? C'est la question que je vous pose.

**M. Massé:** Oui, mais je vais vous parler d'un ministère que je connais mieux. J'utilise les services d'administration du Bureau du Conseil privé, mais comme je ne suis pas sous-ministre, je ne les contrôle pas. Prenez l'ACDI. À l'ACDI, vous

*[Translation]*

**Mr. Bélair (Cochrane—Superior):** My question is probably the simplest one you will hear today, Mr. Massé. It deals with the percentage of the total budget that goes for administrative costs, as we can see on page 13. Some 24 million dollars out of a total budget of 75 millions dollars for the Privy Council are earmarked for administrative expenses. This represents just about 35% of the total budget.

At a time when some 45,000 public servants will be laid off, how can we justify that 35% of a department's budget, any department, be used for administrative costs? The political question I am asking. . .

First of all, I would like to mention another specific point. In the private sector, if you want to remain competitive, you must keep your administration costs to a level of 18 to 22% of the total budget.

Here is my political question: How can we justify—and I fully support the budget—the numbers I just gave you when we, the backbenchers, must defend the federal government's interests and the latest budget that was tabled in the House, which included cuts of some 6 billion dollars?

**Mr. Massé:** I will ask the person responsible for administration to answer your question, but I would first like to make a few remarks.

**Mr. Bélair:** Mr. Massé, if I asked you the question, it is that I want a political answer rather than specific details on that cost of 24 million dollars.

**Mr. Massé:** The political answer would be that yes, we must be just as competitive as the private sector. I have no problem with that.

**Mr. Bélair:** Then, why were we not as competitive as the private sector?

**Mr. Massé:** However, what is meant by administrative costs often varies according to the accounting system that is used. Obviously the system is not the same as those used in the private sector.

Moreover, the type of service you offer in the public service is often quite different from the type you would offer in the private sector. If you sell cars, you know what group of people sell cars and you can keep your administration costs between 18 and 22% of your total budget; but the Privy Council is essentially a service entity, where most employees work on political integration, consulting, and writing various papers.

I don't know if we can really compare both situations.

**Mr. Bélair:** Excuse me! I'm putting myself in the shoes of a small businessman who looks at these numbers and realizes that administration gobbles up 35 or 36% of the total budget. I can imagine his reaction. How can the federal government, whose fundamental policy is to reduce the deficit and eventually the national debt, think that these kinds of numbers are acceptable today? That is the question I am asking you.

**Mr. Massé:** Yes, but I will talk to you about a department I know somewhat better. I use the administrative services offered by the Privy Council, but since I am not the deputy minister, I do not control those costs. Let's take CIDA. At



## [Texte]

aviez des frais d'administration qui, bon an mal an, se situaient à environ 7 ou 8 p. 100 du budget. Si vous étiez dans le secteur privé, vous diriez: Voici une administration extraordinairement efficace. C'est parce que l'ACDI fait des frais qui peuvent être de 30, 40 ou 80 millions de dollars pour faire une route ou autre chose et que, par conséquent, elle se décharge de la livraison des services sur d'autres firmes du secteur privé.

Quand vous regardez son budget, vous arrivez à un pourcentage qui a l'air extraordinairement efficace, mais qui ne correspond pas à la réalité.

## [Traduction]

CIDA, the administrative costs, year in and year out, would represent about 7 or 8% of the total budget. If you were in the private sector, you would say: here is an extremely efficient administration. That is because CIDA may pay, 30, 40 or even 80 million dollars to build a road, and CIDA tasks companies in the private sector with offering those services.

When you look at CIDA's budget, and you look at the administrative costs, the agency seems to be extremely efficient, but those costs do not necessarily reflect what is truly happening.

• 1655

Ici, vous avez 34 ou 35 p. 100, mais encore une fois, je ne sais pas quelle est la définition de l'administration et si cela se compare à une firme du secteur privé. Il est extrêmement difficile de tirer des conclusions sur le genre de prévisions que vous avez devant vous, à savoir quel pourcentage consacré à l'administration serait vraiment efficace dans le secteur privé.

**M. Bélisle:** Monsieur le ministre, tantôt vous nous disiez que c'était un changement de tendance. Historiquement, le gouvernement fédéral dépensait 1,30\$ pour chaque dollar. Il fournissait 1,30\$ de services à la population pour 1\$ de revenus. Il faut un changement de tendance. Il faut dépenser 75c. en services pour 1\$ de revenus.

Si on transpose cette équation, qui est passée de 1,30\$ à 75c. pour 1\$, c'est une baisse de 42 p. 100. Quand je vois cela, je me dis ce n'est peut-être pas 45 000 fonctionnaires qu'il faudrait mettre à pied sur quelque 225 000 fonctionnaires. Pour atteindre les objectifs dont vous parlez, il faudrait éventuellement mettre 100 000 ou 125 000 fonctionnaires à pied. Comment situez-vous ce changement de tendance? De 1,30\$ à 75c., c'est 42 p. 100. C'est presque 50 p. 100 de changement.

**M. Massé:** La raison pour laquelle j'ai indiqué la tendance sur trois ans, c'est que la revue des programmes a lieu sur trois ans. Pour faire un changement comme celui-là—et au fond, c'est là une des différences principales entre nous et le Parti réformiste—, si vous le faites sur un an, vous effectuez clairement, et je suis d'accord avec vous, un changement beaucoup trop brutal, et pour la Fonction publique et pour les services aux Canadiens. Si vous le faites sur trois ans, au début vous avez à peu près l'égalité, c'est-à-dire des revenus de 123 milliards de dollars et des dépenses de 120 milliards de dollars. Si vous réduisez les dépenses de 120 à 114 à ensuite 107 de dollars, qui sont les chiffres du Budget, que pendant ce temps-là, votre économie continue à croître—la croissance réelle cette année a été d'à peu près de 4,5 p. 100—et vos revenus à croître et qu'ils atteignent 137 milliards de dollars dans deux ans alors que vos dépenses ont baissé à 107 milliards, ce que vous avez fait, c'est une réduction totale pour le gouvernement de 120 à 107 milliards de dollars, c'est-à-dire 11 ou 12 p. 100. N'oubliez pas que les 45 000 emplois correspondent à 14 p. 100 de la Fonction publique. Cependant, comme vous avez laissé vos revenus croître pendant ce temps-là au niveau de la croissance réelle, vous avez été capable de faire vos changements sur une période de trois ans et d'accumuler un surplus de 30 milliards de dollars pendant cette période.

Here you have 34% or 35%, but again, I don't know how the administrative costs are being defined and how they compare to a private sector firm. It's extremely difficult to draw conclusions about the kind of estimates you have in front of you as to what percentage of administrative expenses would be really efficient in the private sector.

**Mr. Bélisle:** Minister, you were telling us before that it was a reversal in the trend. Historically, the federal government spent \$1.30 for each dollar it took in. It provided \$1.30 of services to the population for \$1 revenue. We need a change in trend. We have to spend 75¢ in services for \$1 of revenue.

If we transpose this equation, which has gone from a \$1.30 to 75¢ for \$1, it's a 42% decrease. When I see that, I think it may be not 45,000 civil servants we should be laying off from a total of some 225,000. To attain the objectives you're talking about, we'd eventually have to lay off 100,000 or 125,000 civil servants. How do you see that change in trend? From \$1.30 to 75¢ is 42%. It's almost a 50% change.

**Mr. Massé:** The reason I indicated the trend over three years is because the program review is done for a three-year period. To make a change like this one—and fundamentally that's one of the main differences between us and the Reform Party—if you do it over one year, you're clearly, and I agree with you on that, making a far too brutal change both for the public service and for the services offered to Canadians. If you do it over a three-year period, at the beginning things are almost equal, in other words \$123 billion in revenue and \$120 billion in expenditures. If you decrease expenditure from \$120 to \$114 and then to \$107, which are the budget figures, and if during that time your economy is in a growth situation—this year real growth was about 4.5%—and if your revenues increase and reach \$137 billion in two years while your expenditures have dropped to \$107 billion, what you've brought about is a total decrease of \$120 to \$107 billion for the government, which is 11% or 12%. Don't forget that the 45,000 jobs translate into 14% of the public service. However, as you have let your revenue increase during that time until it reached the real growth rate, then you're able to make your changes over a three-year period as well as accumulate a \$30 billion surplus during that period.

[Text]

Avec des revenus de 137 milliards de dollars et des dépenses de 107 milliards de dollars, vous avez les 75c. dont vous parlez. En fait, c'est 78c. C'est ce que cela veut dire. Si vous laissez la croissance de votre économie s'occuper d'une partie du problème et que vous vous assurez que vos dépenses diminuent en termes réels, à ce moment-là, vous êtes capable de faire l'ajustement nécessaire. Dans notre cas, au cours des 10 dernières années, on a réduit les services de 1,28\$ à environ 1\$. En 1994-1995, les deux sont à peu près égaux, selon les Comptes publics. Nous faisons passer les dépenses d'un niveau où elles sont à peu près égales aux revenus à un niveau inférieur. Pendant cette période, le coût des services passera de 120 à 107 milliards de dollars, soit une diminution d'à peu près 12 p. 100, mais l'autre différence, c'est les 30 ou 42 p. 100, selon la base que vous utilisez, que vous obtenez en n'augmentant pas vos dépenses alors que vos revenus augmentent.

Par conséquent, vous vous retrouvez avec une proportion de 107 sur 130 au point de vue des dépenses, ce qui équivaut à environ 75c.

Je ne sais pas c'est très clair, mais c'est ce qui constitue le calcul mathématique.

**M. Bélisle:** Oui, je comprends très bien.

**The Chairman:** I'm sorry, but we're out of time.

**Mr. Epp:**

**Mr. Epp:** I am going to have to skip all of my good questions.

[Translation]

With revenue of \$137 billion and expenditures of \$107 billion, you've got the 75¢ you're talking about. Actually, it's 78¢. That's what it means. If you let your economy's growth take care of part of the problem and make sure that your expenditures decrease in real terms, then at that point, you can make the necessary adjustment. In our case, during the last 10 years, we decreased services from \$1.28 to approximately \$1. In 1994-95, the two are just about equal if you look at the public accounts. We're bringing our expenditures from a level where they're just about equal to revenue down to a lower level. During that period, the cost of services will go from \$120 to \$107 billion, which is a decrease of about 12%, but the other difference is the 30% or 42%, depending on the base you use, that you get by not increasing your expenditures while your revenue increases.

Thus, you wind up with a proportion of 107 over 130 from an expenditure point of view which gives you approximately 75%.

I don't know if it's very clear, but that's how you do the mathematical calculation.

**Mr. Bélisle:** Yes, I understand it very well.

**Le président:** Je suis désolé, mais le temps nous manque.

**Monsieur Epp:**

**M. Epp:** Je vais devoir laisser tomber toutes mes bonnes questions.

• 1700

I have a further question on these commissions—royal commissions and commissions of inquiry and so on. It seems to me their costs are way out of line. I am of the impression that you, as the minister, have no control over them. Once they're set up, they can present their budget, and if they say they're going to spend \$5 million on this inquiry and by the time they're finished it's \$12 million, well, then, you just pay \$12 million. Where is the accountability? Where is the responsibility for actually limiting and controlling the expenditures of these?

I just did an estimate here. We spent \$147,000 a day on these royal commissions. I can't imagine how many people you have working on them. What are they doing? Are they just flying back and forth in airplanes to run up the bill? What's happening?

**Mr. Massé:** In a way I'd like to deny responsibility, because commissions of inquiry are not under me.

**Mr. Epp:** They are under nobody.

**Mr. Massé:** However, I will give you some answers, but not all.

Commissions of inquiry are not predictable, because as Bill Pratt indicated, when they're created, they're created in response to a need that is seen as immediate. If you look at—

**The Chairman:** If you call an inquiry, sometimes you don't know what you're getting into.

J'ai une autre question concernant ces commissions—commissions royales, commissions d'enquête et que sais-je encore. Il me semble que leurs coûts dépassent toute mesure. J'ai l'impression que vous, en votre qualité de ministre, n'avez aucune autorité sur elles. Une fois mises sur pied, les commissions peuvent présenter leur budget et, si elles estiment à 5 millions de dollars le coût de leurs travaux et qu'au bout du compte les coûts s'élèvent à 12 millions de dollars, vous ne faites que payer les 12 millions de dollars. Qu'en est-il du principe de la responsabilité? Comment ce principe s'applique-t-il pour ce qui est de limiter et de contrôler les dépenses des commissions?

Je viens de faire un petit calcul ici. Nous consacrons 147 000\$ par jour à ces commissions royales d'enquête. Je n'ai aucune idée du nombre de personnes qui y travaillent. Que font-elles? Passent-elles leur temps à se déplacer par avion d'un endroit à l'autre pour faire grimper les dépenses? Que se passe-t-il?

**M. Massé:** D'une certaine façon, je voudrais nier toute responsabilité, car les commissions d'enquête ne relèvent pas de moi.

**M. Epp:** Elles ne relèvent de personne.

**M. Massé:** Je vous donnerai toutefois certaines réponses, mais pas toutes celles que vous voudriez.

Les commissions d'enquête ne sont pas prévisibles, car comme l'a indiqué Bill Pratt, elles sont créées pour répondre à un besoin immédiat. Si vous vous rapportez...

**Le président:** Quand on décide de lancer une enquête, on ne sait pas toujours ce qui nous attend.



[Texte]

**Mr. Massé:** That's true also.

**Mr. Epp:** Pages 26 and 27 in the book.

**Mr. Massé:** Okay. On page 27, if you look at the difference between the main estimates and the actuals, in the main estimates you see all the commissions. Five out of eight were not foreseen at the time the main estimates for 1993-94 were done. The commission of inquiry on the blood system was not foreseen, the Canadian transportation accident investigation review commission, the Royal Commission on New Reproductive Technologies, and so on. That means they are unpredictable.

The amount of money you spend on them should be better controlled. I think I agree with that. But why are they so difficult to control? Because usually you name a group of people who are well known, such as with the Krever inquiry, who are experts in their fields, and what you tell them is here are your terms of reference; go and investigate that field. It's only when they come back with what is involved in really doing research in depth that you know the costs. This is why the costs are inherently extremely difficult to control.

Now, having given you the best explanation I can, I will agree with you these costs should be controlled better.

**Mr. Epp:** I just want to make a comment. When you look at all these inquiries, and specifically the ones for the natives, and you add all this up, you add up all the money spent in the Department of Indian Affairs, which is 50% administration—probably less than 50% in that department actually gets to the people—if you add up all of that money, you could just take three years of those expenditures, give it to the native people as a cash gift, and every one of them would be a millionaire. They'd be able to start a business and run the show. It would solve the problem.

This is perpetual stupidity, in my opinion.

**Mr. Massé:** I'll take that as a comment.

**The Chairman:** You have pointed out a number of times, Mr. Minister, that revenues are now exceeding program costs, and the spread between the two is growing; the deficit is coming down. Yet the service charges on the debt remain problematic. Do you see somewhere down the road where we can bring a stall to the growing cost of carrying charges? Or do we expect a growing economy to carry ever-larger carrying costs of the debt?

**Mr. Massé:** There is no doubt, Mr. Chairman, we have to eliminate the deficit. The difference between the Reform Party and ourselves is over what period, how long it will take to pay it off.

**The Chairman:** What about the debt?

**Mr. Massé:** My own feeling is that once you've reduced the deficit to zero, you probably will start paying off a small part of your debt every year. Interest rates should not remain as high as they are in the world, although. . . famous last words. Who knows that?

[Traduction]

**M. Massé:** Vous avez parfaitement raison.

**M. Epp:** Pages 27 et 28 du livre.

**M. Massé:** D'accord. À la page 28, vous voyez la différence entre les dépenses prévues et les dépenses réelles pour toutes les commissions. Cinq sur huit d'entre elles ne figuraient même pas au budget principal de 1993-1994 parce qu'elles n'étaient même pas encore prévues: la Commission d'enquête sur l'approvisionnement en sang, la Commission d'examen sur les accidents de transport, la Commission royale sur les nouvelles techniques de reproduction, etc. Elles ne sont donc pas prévisibles.

Je serais sans doute d'accord pour dire que les fonds qui y sont consacrés devraient faire l'objet d'un contrôle plus rigoureux. Pourquoi est-il si difficile de contrôler les dépenses à ce titre? C'est qu'en règle générale, on nomme un groupe de personnes bien connues, comme dans le cas de la Commission Krever, de personnes qui sont des spécialistes dans leurs domaines, à qui on dit: voici votre mandat; faites une enquête là-dessus. C'est seulement quand le groupe revient avec un plan de travail détaillé qu'on sait combien cela coûtera. C'est pour cette raison qu'il est par le fait même extrêmement difficile de contrôler les dépenses à ce titre.

J'ai essayé de vous expliquer la situation du mieux que je pouvais, mais je suis d'accord avec vous pour dire que les coûts devraient faire l'objet d'un contrôle plus rigoureux.

**M. Epp:** J'ai une observation à faire. Quand on sait ce que coûtent toutes ces commissions d'enquête, notamment la commission sur les autochtones, et qu'on fait le total, c'est-à-dire le total des fonds dépensés par le ministère des Affaires indiennes, dont 50 p. 100 sont consacrés aux frais d'administration—il y a sans doute moins de 50 p. 100 du budget du ministère qui va directement à la clientèle visée—on se rend compte qu'il suffirait de prendre les sommes dépensées sur trois ans et de les remettre en espèces aux autochtones pour que chacun d'eux devienne millionnaire. Ils pourraient lancer une entreprise et gérer eux-mêmes leurs affaires. Le problème serait réglé.

C'est de la stupidité perpétuelle à mon avis.

**M. Massé:** Je prends note de votre observation.

**Le président:** Vous avez indiqué à plusieurs reprises, monsieur le ministre, que les recettes dépassent maintenant le coût des programmes et que l'écart entre les deux s'accroît; et le déficit baisse. Pourtant, le service de la dette continue à faire problème. Pensez-vous que nous réussirons à un moment donné à freiner l'accroissement des frais financiers? Ou prévoyez-vous que l'activité économique continuera de croître et que nous devons assumer des frais financiers de plus en plus importants?

**M. Massé:** Il ne fait aucun doute, monsieur le président, que nous devons éliminer le déficit. Nous divergeons d'opinion avec le Parti réformiste seulement sur le délai dans lequel cela devra se faire.

**Le président:** Qu'en est-il de la dette?

**M. Massé:** J'ai l'impression qu'une fois que nous aurons ramené le déficit à zéro, nous pourrions sans doute commencer à rembourser chaque année une petite part de la dette. Les taux d'intérêt dans le monde ne devraient pas rester aussi élevés qu'ils le sont, bien que. . . je risque de me tromper. Qui peut le savoir?

*[Text]*

In the budget we just had, we have interest rates forecast that are between three-quarters of a point, 75 basis points, and 100 basis points above the average of the private-sector forecasts.

**The Chairman:** So in a way you're taking the worst-case scenario, are you?

*[Translation]*

Dans notre dernier budget, nos estimations relatives aux taux d'intérêt était de 75 à 100 points de base au-dessus des estimations moyennes du secteur privé.

**Le président:** D'une certaine façon, vous mettez les choses au pire, n'est-ce pas?

• 1705

**Mr. Massé:** Yes. This is why the financial agencies received the budget reasonably well. It's because we built in that cushion, plus a cushion of between \$2.5 billion and \$3 billion a year. So we've really put a number of cushions in that budget.

If interest rates do not stay that high, then once you stop feeding the debt, or adding to it, you should see a declining ratio between the GNP and the debt. This is really what we're after.

**The Chairman:** Even though, perhaps, in absolute terms the carrying charges might actually increase. Is that what you're saying?

**Mr. Massé:** No. The carrying charges are part of what you've got to pay every year. If your deficit is zero, then this means that in fact you're paying all the interest on the debt from ongoing revenues, and you must get to that point so the debt doesn't continue to increase. If we continue to accumulate the debt by adding the carrying charges to it, then we'll never get out of it. We really have to have a deficit that means that we pay the interest on the debt every year and we start reducing the capital of the debt.

**Mr. Epp:** I love those words.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Minister. I appreciate your coming. We look forward to another visit, I hope in the near future.

This meeting stands adjourned.

**M. Massé:** Oui. C'est précisément pour cette raison que le budget a été assez bien accueilli par les milieux financiers. C'est parce que nous nous sommes donné ce coussin, de même qu'un autre coussin allant de 2,5 milliards à 3 milliards de dollars par an. Nous nous sommes donc donné un certain nombre de coussins dans ce budget.

Si les taux d'intérêt ne demeurent pas à un niveau si élevé et que la dette cesse de s'accroître, le rapport entre le PNB et la dette devrait diminuer. C'est effectivement ce que nous visons.

**Le président:** Même si, en chiffres absolus, le service de la dette pourrait augmenter. C'est bien ce que vous dites?

**M. Massé:** Non. Les frais financiers font partie ce que nous devons payer chaque année. Si le déficit est à zéro, nous pouvons alors payer tous les intérêts sur la dette à même nos recettes courantes, et il nous faut en arriver là pour que la dette ne continue pas d'augmenter. Si la dette continue de grossir en raison des frais financiers que nous devons payer, nous ne nous en sortirons jamais. Il faut vraiment ramener le déficit à zéro, de façon à payer chaque année les intérêts sur la dette courante, pour que nous puissions commencer à rembourser la dette cumulative.

**M. Epp:** Je me réjouis de ces propos.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur le ministre. Je vous suis reconnaissant d'être venu nous rencontrer. Nous espérons avoir l'occasion de vous rencontrer de nouveau dans un avenir rapproché.

La séance est levée.





**MAIL**  **POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

**Lettermail**

**Poste—lettre**

**8801320  
OTTAWA**

*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

*From the Privy Council of Canada:*

Ronald Bilodeau, Deputy Minister and Associate Secretary to the  
Cabinet, Intergovernmental Relations;

Bill Pratt, Assistant Deputy Minister, Corporate Services;

Wayne Wouters, Deputy Secretary to the Cabinet, Plans and  
consultations.

#### TÉMOINS

*Du Conseil privé du Canada:*

Ronald Bilodeau, sous-ministre et Secrétaire associé du Cabinet,  
Relations intergouvernementales;

Bill Pratt, sous-ministre adjoint, Services ministériels;

Wayne Wouters, sous-secrétaire du Cabinet, Planification et  
consultation.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



CA1  
X659  
-655

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 38

Fascicule n° 38

Tuesday, March 21, 1995

Le mardi 21 mars 1995

Chairperson: John Harvard

Président: John Harvard

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

# Government Operations

# Opérations gouvernementales

## RESPECTING:

Main Estimates 1995-96 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES: Vote 40 (Canada Post Corporation)

## CONCERNANT:

Budget des dépenses principal 1995-1996 sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX: crédit 40 (Société canadienne des postes)

## WITNESSES:

(See back cover)

## TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairperson:* John Harvard

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* John Harvard

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Danielle Bélisle



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

**TUESDAY, MARCH 21, 1995**  
(43)

**[Text]**

The Standing Committee on Government Operations met at 11:05 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Ken Epp, John Harvard and Ian Murray.

*Acting Members present:* Harry Verran for Ron Duhamel, Paul Crête for Jean-Paul Marchand.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From Canada Post Corporation:* Georges C. Clermont, President and Chief Executive Officer; Bob Johnson, Senior Vice-President, Commercial Operations; André Villeneuve, Vice-President, Human Resources.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, February 28, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996 (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No.35*).

The Chairman called Vote 40 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES (Canada Post Corporation).

Mr. George C. Clermont made a statement and with the other witnesses from Canada Post Corporation answered questions.

Mr. Paul Crête proposed the following motion:

«Que le Comité demande au ministre responsable d'obtenir de la Société canadienne des postes un plan de ré-ouverture des bureaux de poste fermés avant le moratoire et qui ont fait l'objet d'une demande de ré-ouverture par les autorités concernées»

The motion was held in abeyance.

At 1:02 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

**PROCÈS-VERBAL**

**LE MARDI 21 MARS 1995**  
(43)

**[Traduction]**

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 05, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Ken Epp, John Harvard et Ian Murray.

*Membres suppléants présents:* Harry Verran pour Ron Duhamel et Paul Crête pour Jean-Paul Marchand.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De la Société canadienne des postes:* Georges C. Clermont, président-directeur général; Bob Johnson, premier vice-président, Opérations commerciales; André Villeneuve, vice-président, Ressources humaines.

Conformément à l'ordre de renvoi de la Chambre des communes du mardi 28 février 1995, le Comité étudie le budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 14 mars 1995, fascicule n° 35*).

Le président appelle le crédit 40 sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX (Société canadienne des postes).

George C. Clermont fait une déclaration et, avec les autres témoins de la Société canadienne des postes, répond aux questions.

Paul Crête présente la motion suivante:

«Que le Comité demande au ministre responsable d'obtenir de la Société canadienne des postes un plan de ré-ouverture des bureaux de poste fermés avant le moratoire et qui ont fait l'objet d'une demande de ré-ouverture par les autorités concernées.»

La motion est réservée.

À 13 h 02, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*La greffière du comité*

Danielle Bélisle

[Text]

## EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, March 21, 1995

[Translation]

## TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 21 mars 1995

• 1100

**The Chairman:** Colleagues, I call this meeting to order. We will continue our process of looking at the estimates.

Today we're privileged to have Georges Clermont, President and Chief Executive Officer of Canada Post, and André Villeneuve, Vice-President of Human Resources at Canada Post.

I understand Mr. Clermont has a short statement. After that we will move to questioning.

Go ahead, Mr. Clermont.

**Mr. Georges C. Clermont (President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation):** Thank you, Mr. Chairman.

Monsieur le président et membres du Comité, je vous remercie beaucoup de nous avoir invités à vous adresser la parole aujourd'hui. M'accompagnent M. Philippe Lemay, M. Bob Johnson et M. André Villeneuve, respectivement premier vice-président, Produits et services électroniques, premier vice-président, Opérations commerciales, et vice-président des Ressources humaines. Il y a également M<sup>me</sup> Elisabeth Kriegler, présidente de notre filiale, responsable du marketing et de la vente de nos systèmes à l'étranger.

I like to think of these appearances, Mr. Chairman, as an annual shareholder's meeting. I would like to convey to you, as representatives of our shareholders, the Canadian people, that your investment in Canada Post is growing in value.

I would like to take a few moments to remind you of the progress that has been made on several fronts since the Canada Post Corporation began operations in 1982.

• 1105

In 1995 we are a profitable business delivering 40 million pieces of mail each business day. We reach every home, every business and every institution in the country. We have a retail network of nearly 19,000 points of sale, more than all the branches of all the Canadian banks put together.

Our workforce today is leaner yet much more productive. I would like to take this occasion to stress that the vast majority of our CPC colleagues are hard-working, dedicated, and given the tools and the training, totally committed to serving the public.

In 1982 we had 64,000 employees, today we have 55,000. This fewer number is processing today 321 pieces of mail per hour, compared to 196 in the 1980s. Today, each letter carrier is calling on 54 points of delivery per hour compared to 42 back then.

**Le président:** Mesdames et messieurs, la séance est ouverte. Nous poursuivons notre examen du budget des dépenses.

Aujourd'hui, nous avons le privilège d'accueillir Georges Clermont, président-directeur général de la Société canadienne des postes, et André Villeneuve, vice-président des Ressources humaines, Société canadienne des postes.

Monsieur Clermont, vous voulez faire une brève déclaration. Quand vous aurez terminé, nous passerons aux questions.

Allez-y, monsieur Clermont.

**M. Georges C. Clermont (président-directeur général, Société canadienne des postes):** Merci, monsieur le président.

Mr. Chairman and Committee members, thank you very much for inviting us to speak to you. With me today are Mr. Philippe Lemay, Mr. Bob Johnson and Mr. André Villeneuve, respectively Vice-President, Electronic Products and Services, Senior Vice-President, Commercial Operations and Vice-President, Human Resources. Also with me, Mrs. Elisabeth Kriegler, President of our subsidiary which is responsible for marketing and sale of our systems abroad.

J'aime bien considérer ce que nous faisons aujourd'hui comme une assemblée annuelle des actionnaires. Comme représentants de notre actionnaire, la population canadienne, je souhaite faire comprendre que votre investissement dans la Société canadienne des postes prend de la valeur.

Permettez-moi de vous rappeler les progrès réalisés sur plusieurs fronts depuis que la Société canadienne des postes a commencé ses activités en 1982.

En 1995, nous sommes une entreprise rentable qui livre 40 millions d'envois par jour ouvrable. Nous livrons à presque tous les foyers, entreprises et institutions du Canada. La Société canadienne des postes a un réseau de vente au détail de presque 19 000 points de vente; c'est plus que toutes les succursales de toutes les banques canadiennes réunies.

Notre effectif aujourd'hui est moins nombreux, mais beaucoup plus productif. Tel que j'aime le faire dans des occasions comme celle-ci, j'aimerais souligner qu'une grande majorité des employés de la Société canadienne des postes est constituée d'employés consciencieux et dévoués qui, avec les outils et la formation nécessaires, demeurent aptes et engagés à bien servir le public.

Nous avions 64 000 employés en 1982. Nous en comptons maintenant 55 000. À l'époque, nous traitons 196 envois à l'heure alors qu'aujourd'hui, avec moins d'employés, nous en traitons 321. Aujourd'hui, chaque facteur livre à 54 points de livraison à l'heure, alors qu'autrefois il livrait à 42 destinations à l'heure.



## [Texte]

When we last appeared before the committee on May 10, 1994 we spoke of our determination to make improved customer services our priority. We told the committee that we would further adapt to the changing needs of our customers in order to take our business confidently into the future.

In June 1994 we declared that the new Canada Post Corporation was in business to serve. This is not a mere slogan. We established it as a new way of life at our company. It is a philosophy that we want to permeate every decision we make at every level of the organization. To serve is our business. We are transforming ourselves from an operations-based organization used to asking customers to meet our requirements to one that will go the extra mile to satisfy customers and meet their needs.

Service excellence cannot exist unless our employees understand the concept and endorse it. We made it a top priority to improve the skills of our employees, to involve them in decisions and to create a culture of cooperation in the work environment.

Comme premier volet de notre programme, nous avons créé l'Institut de la Société canadienne des postes, l'initiative de formation la plus importante dans l'histoire de la Société et l'une des plus importantes dans l'entreprise canadienne. Par l'entremise de l'Institut, nous investissons dans nos ressources humaines. Notre premier programme de formation en est un d'envergure qui vise à développer l'excellence au niveau du service à la clientèle. Nous espérons que la plupart de nos 55 000 employés auront reçu la formation Service Plus d'ici la fin du prochain exercice financier. Nous sommes en train d'élaborer d'autres programmes de formation à grande échelle, y compris le Programme des services des produits et le Programme de la stratégie d'établissement d'équipes.

As everyone realizes, labour management conflict has no place in an organization clearly focused on the customer. When I and my executives visit the plants to talk to our colleagues we receive a very positive message. Never before have I seen such enthusiasm about the corporation, such pride in being a Canada Post employee.

In the past year new grievances have declined by 36%. We amicably signed collective agreements with all four of our bargaining units, and we marked a milestone. For the first time Canada Post management and the Canadian Union of Postal Workers signed an agreement before the previous contract expired—no strife, no disruption in service. The corporation and the customers were winners.

In the past year we particularly concentrated on improving and expanding our service to small-and medium-sized business. We know how vital they are to a country's economic growth and they are critical customers to Canada Post.

Central to our new approach is our business service program. In September of last year we began a pilot in Calgary. The Calgary Business Centre features trained consultants who offer business people information, technical expertise, even

## [Traduction]

Lorsque nous avons comparu la dernière fois devant votre comité, le 10 mai 1994, nous avons déclaré que nous étions déterminés à accorder la priorité à l'amélioration du service à la clientèle. Nous vous avons dit que nous nous adapterions davantage à l'évolution des besoins de nos clients afin d'aborder l'avenir avec confiance.

En juin 1994, nous avons déclaré que la nouvelle Société canadienne des postes était «en affaires pour vous servir». Ce n'est pas simplement un slogan: c'est un nouveau mode de vie à la Société canadienne des postes. C'est un principe qui sous-tend toutes nos décisions, à tous les niveaux de la société. Nous sommes là «pour servir». Nous transformons une entreprise axée sur les opérations, qui, auparavant, demandait aux clients de répondre à ses besoins, en une entreprise qui vise maintenant à aller au-devant des besoins de ses clients.

L'excellence du service repose sur la compréhension de nos employés et l'appui qu'ils accordent à cette notion. Améliorer les compétences de nos employés, les faire participer aux décisions et créer un esprit de collaboration en milieu de travail: voilà une grande priorité pour nous.

As a first step in our In Business To Serve program, we created Canada Post Corporation Learning Institute, the largest single training initiative in our corporation's history. Through the Learning Institute, we are investing in our people. Our first major program is to foster excellence in our customers' service. We intend to have most of our 55,000 employees trained in Service Plus by the end of the next fiscal year. We are developing other large scale training initiatives including the Product Services Program and the Team Building Approach Program.

Tout le monde se rend compte que les conflits syndicaux-patronaux n'ont pas leur place dans une organisation clairement axée sur le client. Lorsque les cadres supérieurs de la société et moi-même nous entretenons avec les employés, nous entendons un message très positif. Je n'ai jamais vu autant d'enthousiasme au sein de la société, autant de fierté chez les employés de la société.

Au cours de l'année écoulée, les griefs ont diminué de 36 p. 100. Nous avons signé à l'amiable des conventions collectives avec nos quatre unités de négociation. Ce fut une étape marquante: c'est la première fois que la direction de la Société canadienne des postes et le Syndicat des postiers canadiens signaient une convention avant l'expiration de la précédente, et ce, sans conflit de travail, ni perturbation du service: tout le monde y a gagné, la société comme le client.

Au cours de l'année écoulée, nous avons concentré nos efforts surtout sur l'amélioration et l'expansion de nos services aux petites et moyennes entreprises. Nous savons qu'elles jouent un rôle vital dans la croissance de l'économie canadienne, et ce sont des clients cruciaux pour la Société canadienne des postes.

Notre nouvelle démarche pivote autour du Programme de services aux entreprises. En septembre, nous avons lancé un projet pilote à Calgary. Au Centre d'affaires de Calgary, des conseillers qui ont reçu une formation offrent aux gens

## [Text]

desktop publishing. It is an integrated service for our business customers. They can retrieve in a number of ways, including a 1-800 business hotline number. We plan to open a second business centre in London in the coming year.

## [Translation]

d'affaires de l'information, des compétences techniques, et même des services d'édition. Il s'agit d'un service intégré destiné à nos clients commerciaux, qui peuvent en profiter de toutes sortes de façons, notamment en composant le numéro d'une ligne d'affaires 1-800. Cette année, nous prévoyons ouvrir un centre d'affaires à London.

## • 1110

Our "in business to serve" guiding principle is also at work in the motorized mail courier program. Our motorized mail couriers are a new breed of postie. They're not just delivering mail. They're picking up parcels, sorting mail in their trucks and servicing from their trucks regular business customers. In effect, through the MMCs, as we call them, we are bringing the postal outlet to the customer.

Nous nous adaptons et nous innovons, mais la Société canadienne des postes sait qu'elle doit changer plus radicalement si elle veut demeurer une entreprise viable au seuil d'une ère nouvelle. Nul doute que l'électronique, comme le télécopieur, le courrier électronique et d'autres choses de ce genre grugent notre produit de base, la poste-lettre. Nous faisons face à une concurrence accrue d'entreprises internationales de messagerie dont les ressources financières immenses leur permettent de s'équiper de la dernière technologie.

We are building on electronic mail products we began to develop in response to customer needs as early as the 1970s. We have Lettermail Plus, Admail Plus and OmniPost. In the near future we will be advancing electronic data interchange.

Two weeks ago Mr. Lemay and I testified before the CRTC hearings on the development of the information highway. We told the commissioners that Canada Post is a trusted intermediary that has always protected and been seen to have protected sensitive personal and commercial information. We are well positioned to be the honest broker of the information age as well, protecting privacy of electronic communications.

As well, we are positioned to help achieve the goal of universal access to the new highway. In fact no other organization has the national reach we have nor the corporate mission to provide a world-class distribution and messaging network to all Canadians. Some people will be able to immediately join the electronic highway. We will provide access to electronic communications through our extensive retail network.

Comme je le disais, nous sommes déjà lancés dans l'autoroute électronique. Notre participation au projet pilote UBI au Québec est particulièrement stimulante. Avec nos partenaires Vidéotron, Hydro-Québec, la Banque nationale du Canada et le Hearst Group of Companies, nous offrons aux foyers de la région du Saguenay une gamme de services électroniques: paiements de factures, annuaires électroniques, etc.

To sum up my annual report to the shareholders, we have had a year of accomplishment and innovation, and we are preparing to take more bold steps so that we can maintain and remain a vital organization into the 21st century.

Le principe directeur qui régit notre programme «En affaires pour vous servir» est aussi à l'oeuvre dans le cadre du programme des courriers motorisés. Il s'agit de facteurs d'un nouveau style: ils livrent du courrier et ramassent aussi des colis, trient du courrier dans les camions et desservent des clients commerciaux réguliers. En fait, ils apportent le comptoir postal chez le client.

We are adapting and innovating but Canada Post Corporation is aware it must change even more dramatically to ensure it is a viable corporation as we move into a new era. CPC's core business, Lettermail, is eroding because of electronic alternatives such as fax and E-mail. We are facing increased competition from international courier companies whose immense financial resources allow them to invest in high technology.

Nous donnons de l'expansion à des produits de courrier électronique que nous avons commencé à créer pour répondre aux besoins des clients dès le début des années 70. Nous avons la Poste-lettre Plus, la Médiaposte Plus et Omnipost. Nous offrons sous peu un service d'échange de données informatisées.

Il y a deux semaines, M. Lemay et moi-même avons témoigné devant le CRTC au cours de ses audiences sur l'autoroute de l'information. Nous avons déclaré aux commissaires que la Société canadienne des postes est un intermédiaire fiable qui protège depuis longtemps des données personnelles et commerciales confidentielles. Nous sommes bien placés pour agir en honnête courtier, en cette ère de l'information, pour protéger le caractère privé des communications électroniques.

Nous sommes bien placés aussi pour aider à constituer un accès universel à l'autoroute de l'information. En fait, aucune autre organisation n'a autant d'envergure nationale que nous et aucune n'a cette mission qui nous est confiée, à savoir fournir à tous les Canadiens un réseau de distribution et de messageries de grand calibre. Tout le monde ne pourra pas emprunter tout de suite cette autoroute électronique. La Société canadienne des postes donnera aux intéressés accès aux communications électroniques grâce à son vaste réseau de vente au détail.

As I mentioned, we are already moving into the new electronic highway. We are particularly excited about our involvement in the UBI pilot in Quebec. Together with our partners Vidéotron, Hydro-Québec, the National Bank of Canada and the Hearst Group of Companies, we are bringing a package of electronic services to homes in the Saguenay region, including bill payment, electronic directories, etc.

Je résume mon rapport annuel aux actionnaires: nous avons connu une année de réalisations et d'innovations et nous nous préparons à franchir d'autres étapes plus audacieuses afin de demeurer une organisation vitale jusqu'au 21<sup>e</sup> siècle.



[Texte]

[Traduction]

Thank you for your attention.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Clermont.

Just before I turn to the Bloc representative to start our initial round of interrogation, I'd like to ask a couple of questions you might want to respond to.

Your name has been drawn into a controversy surrounding Ottawa builder José Perez. In that connection there have been reports in the media alleging inappropriate activities relating to the awarding of a June 1991 contract for the development of the Canada Post headquarters. Do you have any comment on that?

**Mr. Clermont:** Thank you, Mr. Chairman. I do indeed welcome the opportunity to comment on this so-called Perez affair.

For three weeks now the media have been alleging improprieties in the process in which we awarded the contract for redevelopment of our head office. Allegations were also made that a company in which I have an interest received improper payments.

Immediately after the first broadcast on Radio-Canada, our lawyers sent a notice to Radio-Canada, and within a week they made a complete retraction and apology. I'd like to quote what they said, Mr. Chairman.

• 1115

Last week, CBC broadcast a story which implied that improper payments had been made to Senator De Bané and to Canada Post Corporation President, Georges C. Clermont, in connection with the awarding of a contract for construction by Perez Construction of the new headquarters building of Canada Post in Ottawa. On investigation, CBC has determined that that story was false and unjustified. CBC retracts the story and apologizes to Senator De Bané, Georges C. Clermont, José Perez and the Canada Post Corporation for any embarrassment caused by the erroneous report.

Last week *Maclean's* magazine published a similar article from the same facts alleging more or less the same things. Our lawyers have served notice under the Ontario Libel and Slander Act on the publisher and the author.

I would like to take this opportunity to answer in three respects. First, with respect to my son; second, with respect to the process we followed when we awarded this contract; and finally, to the deal itself. Yes, my son is a race car driver. This is a business for him and, like all of his businesses, he needs sponsors. He lives at home and is 26 years old. Unknown to me he made a deal with Perez Corporation to use his racing car as an advertising medium for the Perez companies. I am told that the Perez companies had used this medium before with other drivers.

My son had registered a sole proprietorship under the name of Stickman Fashion because he used to design sporting apparel, which he later changed to Stickman Motorsports when he went into car racing. The cheques were made to the sole proprietorship, and because he still lives at home the proprietorship's address is our home address. Everything was very much out in the open.

Je vous remercie de votre attention.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Clermont.

Avant de donner la parole à un représentant du Bloc québécois, je voudrais vous poser quelques questions.

Votre nom a été cité à propos d'une controverse mettant en cause un promoteur d'Ottawa, José Perez. À cet égard, les médias ont allégué des activités irrégulières au moment de l'attribution du contrat de construction du siège social de la Société canadienne des postes en juin 1991. Avez-vous quelque chose à dire à ce sujet?

**M. Clermont:** Merci, monsieur le président. Je suis très heureux d'avoir l'occasion de me prononcer sur ce que l'on a appelé l'affaire Perez.

Depuis trois semaines, on trouve dans la presse des allégations d'irrégularités dans le processus d'adjudication du contrat de réaménagement de notre siège social. On a également dit qu'une compagnie où j'ai des intérêts aurait reçu des paiements irréguliers.

Immédiatement après le premier communiqué diffusé à Radio-Canada nos avocats ont envoyé un avis à la SRC, et moins d'une semaine après la SRC s'est rétractée complètement et a présenté ses excuses. J'aimerais citer le communiqué de la société, monsieur le président.

La semaine dernière, la SRC a diffusé un reportage alléguant des paiements irréguliers de la part du sénateur De Bané au président de la Société canadienne des postes, M. Georges Clermont, à l'occasion de l'adjudication d'un contrat de construction à la société Perez Construction, pour des travaux devant être effectués au siège social de la Société canadienne des postes à Ottawa. Après enquête, la SRC a pu conclure que ces allégations étaient fausses et non fondées. La SRC se rétracte donc et prie le sénateur De Bané, M. Georges Clermont, M. José Perez et la Société canadienne des postes de l'excuser si ce reportage erroné a pu leur causer du tort.

La semaine dernière, le magazine *Maclean's* a publié un article où on pouvait lire des allégations similaires. Nos avocats ont signifié un avis à l'éditeur et à l'auteur en vertu de la Loi ontarienne sur la diffamation.

Je saisis cette occasion pour répondre sur trois points. Tout d'abord, en ce qui concerne mon fils; deuxièmement, en ce qui concerne la procédure suivie lors de l'adjudication de ce contrat; et, en terminant, en ce qui me concerne personnellement. Effectivement, mon fils fait de la course automobile. C'est une entreprise à laquelle il se consacre, et, comme n'importe quel entrepreneur, il a besoin de commanditaires. Il habite la maison familiale et il a 26 ans. Sans que je le sache, il a conclu une entente avec la société Perez pour que sa voiture de course serve comme support de publicité pour les compagnies Perez. On me dit que ce n'est pas la première fois que la société Perez fait sa publicité ainsi.

Mon fils est le seul propriétaire d'une société enregistrée sous le nom de Stickman Fashion, parce qu'autrefois il s'occupait de vêtements de sport, bien que le nom de la société soit devenu Stickman Motorsports, une fois qu'il a commencé à s'occuper de course automobile. Les chèques ont été faits au seul propriétaire, parce qu'il habite encore la résidence familiale, dont l'adresse est également celle de sa société. Tout cela s'est fait au grand jour.



## [Text]

I have no financial or other interests in that sole proprietorship. It was only after the race car arrived at home with the name Perez painted in 24-inch letters for the world to see that I became aware of the deal he had made with Mr. Perez.

Car racing, his business, is rarely if ever discussed in our home. I do not approve of this profession for a number of reasons. Indeed, I am in the fortunate position that if I had condoned the activity and wanted to, I could have simply financed him for the season myself. Everything was very much in the open.

With respect to the process, the decision to award the contract was made by the corporation's board of directors on the recommendation of the then CEO, supported by a number of executives including me.

Mrs. Kriegler was then the vice-president responsible for real estate and reported to me. It goes without saying that neither she nor I had the authority to conclude a transaction of this magnitude.

The head office redevelopment project was planned, reviewed and monitored by all the executives of Canada Post. It was reviewed and monitored by outside professional advisers and, as I said before, by the board of directors.

In order to support our recommendation to the board of directors, we obtained advice and analysis from the following firms: Royal LePage, on the land values and rental market assessments; Mackenzie, Ray, Heron and Edwardh, specialists in land values; Dominion Securities Marcil, on the financing, cost, and yield analysis of the project; ScotiaMcLeod, on the same financing, cost and yield analysis; Helyar & Associates, a firm specializing in the estimates of construction costs; the firm of Peat Marwick Thorne, on financial reporting, accounting for this transaction, on the cashflow and income statements and changes in the corporate plan this transaction would represent.

Because of the size of the project, the last special examination conducted by the Auditor General under the Financial Administration Act looked at this project, and the Auditor General concluded:

... the examiner was also asked to review the Auditor General audit file with regards to the Head Office redevelopment project and was satisfied with the decision making process throughout the project. The process provided for many counterchecks of information, ensuring that cost-effective alternatives were well identified and documented.

Finally, with respect to the transaction, the main attraction of the Perez proposal was that the developer was taking all the risks associated with zoning, construction, financing and leasing of the project. In addition, the proponent was willing to absorb our very large lease obligations, and the other proposals were not willing to take that risk. In retrospect, I suppose the risks were too much for Perez to take.

## [Translation]

Pour ma part, je n'ai pas d'intérêts financiers ou autres dans cette société. Ce n'est qu'une fois que j'ai vu arriver la voiture de course à la maison, avec le nom Perez peint en lettres de 24 pouces sur la portière, que j'ai été mis au courant du marché que mon fils avait conclu avec M. Perez.

La course automobile, le secteur où oeuvre mon fils, n'est pas un sujet de discussion fréquent à la maison. Pour diverses raisons, je n'approuve pas ces activités. En fait, si j'avais approuvé ces activités, et si je l'avais souhaité, j'aurais très bien pu moi-même contribuer à son financement. Tout se faisait au grand jour.

Quant à la procédure d'adjudication du contrat, la décision a été prise par le conseil d'administration de la société sur la recommandation du PDG de l'époque, appuyé par un certain nombre de cadres, dont j'étais.

M<sup>me</sup> Kriegler était alors vice-présidente responsable de l'immobilier, et j'étais son supérieur hiérarchique. Inutile de vous dire que ni elle ni moi n'avions le pouvoir nécessaire pour conclure une transaction de cette taille.

Le projet de réaménagement du siège social a été planifié, revu et surveillé par tous les cadres de la Société canadienne des postes. Il a été revu et surveillé par des conseillers professionnels de l'extérieur et, comme je l'ai dit, par le conseil d'administration.

À l'appui de notre recommandation au conseil d'administration, nous avons demandé conseils et analyses auprès de firmes comme Royal LePage, pour ce qui est de la valeur du terrain et de l'évaluation de la valeur locative; Mackenzie, Ray, Heron et Edwardh, spécialistes en évaluation des terrains; Dominion Securities Marcil, pour le financement, le coût, l'analyse du rendement du projet; ScotiaMcLeod, pour le financement, le coût et l'analyse du rendement du projet; Helvar & Associates, une firme qui se spécialise dans l'évaluation des coûts de construction; Peat Marwick Thorne, pour le rapport financier, la comptabilité pour cette transaction, les liquidités et les états de revenus, de même que pour les changements dans le plan de la société que cette transaction entraînerait.

Étant donné qu'il s'agissait d'un projet d'envergure, nous sommes passés par un dernier examen spécial, fait par le vérificateur général en vertu des dispositions de la Loi sur la gestion des finances publiques, et voici la conclusion du vérificateur général:

L'examineur était aussi tenu de revoir le dossier de vérification du vérificateur général concernant le projet de réaménagement du siège social, et il a pu constater que le processus de prise de décisions s'était déroulé avec satisfaction tout au cours du projet. Le processus prévoyait de nombreuses inter-vérifications de renseignements, garantissant que toutes les solutions rentables avaient été envisagées et étayées des documents nécessaires, comme il se doit.

• 1120

Enfin, en ce qui concerne le contrat, l'élément le plus attrayant de la proposition de Perez était que le promoteur assumait tous les risques concernant le zonage, la construction, le financement et la location du projet. De plus, le promoteur était prêt à assumer nos obligations très importantes en matière de bail, ce que les autres soumissionnaires refusaient de faire. Je pense qu'on peut conclure maintenant que Perez a assumé trop de risques.



## [Texte]

As I indicated, the transaction and all of its elements were analysed by experts in real estate appraisals and accounting. The conclusion of all these outsiders was that the transaction was a good one for CPC, one that increased the corporation's net income and net cashflow over the plan period.

Mr. Chairman, this is what I have to say on this question. Thank you for giving me this opportunity.

**The Chairman:** I'll ask one small question and then I'll get to the Bloc. It has to do with the money paid by the Perez company to your son's company. The Stevie Cameron article in *Maclean's* singles out one particular cheque for \$25,000 that was signed by the Perez company only 16 days after the contract was signed for the post office headquarters. Do you have any comment on that? Is that just a coincidence?

**Mr. Clermont:** It's just a coincidence. As I said, the sponsorship was designed to cover the expenses, so progress payments were made as my son incurred the expenses. At first there was the art work on the car, and then gasoline and things like this. So it was a coincidence because the racing season ran from April until the fall. As I said, I'm no marketer, but it is recognized as a very effective advertising medium.

**The Chairman:** Thank you.

**M. Crête (Kamouraska—Rivière-du-Loup):** Comme critique de la Société canadienne des postes pour l'Opposition officielle, j'ai pu me rendre compte depuis un an qu'effectivement, c'est une organisation qui est en mutation importante. On est passé par de très grands changements technologiques, peut-être avec plus ou moins de succès dans les années passées, avec une réalité qui est en train de changer.

Un des éléments majeurs des dernières années, c'est le moratoire qui a été décrété par M. Dingwall, le 17 février 1994, sur la fermeture des petits bureaux de poste. On peut dire, sans être trop prétentieux, que cela a été l'une des raisons du changement de gouvernement. Cela avait touché beaucoup les gens dans les communautés rurales, et tous les partis d'opposition du moment avaient voulu qu'il y ait un changement de ce côté. Au moment du moratoire, on avait dit aussi qu'il ne s'agissait pas seulement de cesser les fermetures, mais de faire une mise en valeur des bureaux de poste. J'aimerais savoir si vous avez établi un plan d'action depuis ce temps-là pour assurer cette mise en valeur.

**M. Clermont:** En effet, nous voyons activement, par nous-mêmes et avec des partenaires éventuels, à mettre en valeur ces bureaux de poste.

Une des suggestions qui me vient à l'esprit et à laquelle j'ai fait allusion dans mes notes d'entrée, c'est que l'autoroute de l'information n'entrera pas chez tout le monde dès le premier jour.

## [Traduction]

Je voudrais réitérer que le contrat et toutes les conditions y afférentes ont fait l'objet d'une analyse qu'avaient réalisée des spécialistes en évaluation et comptabilité immobilières. Tous ces spécialistes externes ont conclu que le contrat était bon pour la SCP, car il aurait pour effet d'augmenter les revenus et les liquidités nets de celle-ci pendant la période en question.

Monsieur le président, cela résume ce que je voulais vous dire à ce sujet. Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de m'expliquer.

**Le président:** J'aimerais poser une question très courte, et ensuite je donnerai la parole aux représentants du Bloc québécois. Ma question porte sur l'argent que la compagnie Perez a versé à la société de votre fils. Stevie Cameron, dans son article de *Maclean's*, parle précisément d'un chèque de 25 000\$ signé par la compagnie Perez seulement 16 jours après la signature du contrat visant le siège social de la Société canadienne des postes. Avez-vous des commentaires à faire à ce sujet? S'agit-il simplement d'une coïncidence?

**M. Clermont:** C'est une pure coïncidence. Comme je l'ai expliqué, en vertu du plan de parrainage la compagnie devait payer les dépenses à mesure que mon fils en faisait. Tout d'abord il fallait payer le blason opposé sur la voiture, ensuite l'essence et d'autres dépenses de ce genre. C'était donc une simple coïncidence, parce que la saison des courses automobiles commençait en avril pour se terminer en automne. Je répète que je ne suis pas spécialiste en commercialisation, mais on reconnaît généralement que c'est un moyen de publicité très efficace.

**Le président:** Merci.

**Mr. Crête (Kamouraska—Rivière-du-Loup):** As the Official Opposition critic for the Canada Post Corporation, I have over the last year come to realize that this is an organization which is changing significantly. Your corporation has undergone major technological changes, with varying degrees of success in the past, and the reality you have to deal with is changing.

One of the major events in recent years was the moratorium imposed by Mr. Dingwall on February 17, 1994 concerning the closing of small post offices. Without wishing to overstate the issue, it can be argued that this was one of the reasons why there was a change in government. This affected many people in rural communities, and all the opposition parties at the time wanted changes in this regard. At the time the moratorium was introduced, it was also stated that the intention was not only to stop the closure of post offices, but also to develop them. I would like to know if you have since then prepared an action plan to ensure such development.

**Mr. Clermont:** We are indeed working within the Corporation and with possible partners to develop these post offices.

One point which comes to mind and to which I referred in my introductory presentation, is that not everybody will access the information highway from the very first day.

[Text]

[Translation]

• 1125

Avec certains ministères du gouvernement fédéral et aussi avec certains ministères et agences des gouvernements provinciaux, nous essayons de faire en sorte qu'on se serve du bureau de poste local comme point d'entrée, comme guichet unique où, par exemple, vous pourriez venir faire une demande de permis de conduire, d'assurance-chômage ou de passeport. Tout cela pourrait être fait instantanément, électroniquement.

Nous avons aussi parlé avec des institutions bancaires qui, bien souvent, veulent se retirer des petites localités. On a parlé avec elles. En Europe et dans d'autres pays, le bureau de poste est l'agent d'une banque ou d'une institution financière.

Nous avons aussi parlé avec des fournisseurs d'emballages, qui sont des produits naturels d'expansion pour le bureau de poste.

**M. Crête:** Dans vos exemples de mise en valeur, il y en a deux qui me paraissent procéder d'une approche un peu différente et sur lesquels j'aimerais attirer votre attention. Le premier est le service du ministère des Ressources humaines qui s'appelle Info Canada. Il y a des terminaux qui existent déjà et qui mettent au service des citoyens de l'information sur les emplois disponibles dans le cadre de différents programmes fédéraux. Les Postes pourraient, par un geste de relations publiques, contribuer à sa mise en place, en payer une partie et de ce fait répondre à un de vos objectifs.

Par contre, il y a une autre expérience qui nous apparaît moins intéressante. Il s'agit de celle qui a été faite avec la Banque nationale dans les bureaux de poste du Québec. Par une décision de la Société canadienne des postes, la Banque nationale s'est trouvée soudainement avec des centaines de points de vente supplémentaires pour une campagne sur les REÉR. Le Mouvement Desjardins, qui avait été invité à soumissionner, n'était pas intéressé parce qu'il avait déjà investi dans des immobilisations et qu'il était déjà installé dans des caisses populaires partout sur le territoire. Or, il arrive soudainement un vendeur de REÉR, juste à la période où c'est payant, dans le même milieu, dans le même marché, alors que les autres investissent depuis x années.

Pensez-vous que l'un et l'autre ont de l'avenir? Quelle est votre vision de cela?

**M. Clermont:** Je pense que vous avez tout à fait raison. Pour ce qui est d'Info Canada, c'est justement le genre de service qu'on peut offrir. On a les briques. On a le mortier. On a l'endroit physique. Ce n'est pas la peine que les gouvernements, que ce soit le gouvernement fédéral ou les gouvernements provinciaux, fassent des duplications d'infrastructures. On a l'infrastructure et je pense que nous sommes le candidat logique pour offrir ces services. C'est quelque chose que nous poursuivons avec les autorités pertinentes.

Pour ce qui est du deuxième sujet, l'essai avec la Banque nationale, c'est un essai qui a été organisé à l'échelle locale. C'est le genre de chose que nous examinons. C'est une façon d'arriver à nos fins. Le problème dans tout cela est que nous avions demandé et aux caisses populaires et à la Banque nationale. Les premières ont refusé et la seconde a accepté.

Si on avait choisi d'autres villes où la situation était inverse, il y aurait toujours eu un mécontent.

We are working with some federal departments and provincial departments and agencies to ensure that local post offices can be used as entry points for one-stop shopping, where you could for example apply for a driving license, unemployment insurance or a passport. This could be done immediately, electronically.

We have also spoken with banks who often wish to withdraw from small communities. We have had discussions with them. In Europe and other parts of the world, post offices serve as agents for banks and other financial institutions.

We have also spoken with suppliers of packaging, which could be natural growth areas for post offices.

**Mr. Crête:** In the examples you have given, there are two which seem to me to be based on a somewhat different approach and to which I would like to draw your attention. The first is the Info Canada service provided by the Department of Human Resources Development. There are terminals already available which provide the public with information about available jobs and various federal programs related to them. As part of its public relations, the Corporation could help to implement this and pay some of the cost incurred, thus achieving one of your objectives.

However, there is another project which seems to us less attractive. I am referring to the decision of the Canada Post Corporation to allow the National Bank in Quebec post offices. The bank in question suddenly found itself with hundreds of extra sales points to promote its RRSPs. The Mouvement Desjardins, which had been invited to tender, was not interested in doing so because it had already invested in real estate and was located in *caisses populaires* all across Quebec. Suddenly, they find themselves faced with another organization selling RRSPs, in the same environment and the same market at a profitable time of the year, whereas they had been working in this area for years.

Do you think that either of the possible experiments I mentioned might have a future? What is your view of that?

**Mr. Clermont:** I think you are quite right. In the case of Info Canada, that is precisely the type of service we can provide. We have the facilities. We have the bricks and mortar. We have the physical location. It is pointless for the federal or provincial governments to duplicate the infrastructure we already have. We have that infrastructure and I think that logically we are the organization to provide that type of service. We are looking at this with the appropriate authorities.

As regards your second point, the trial we have undertaken with the National Bank, this was organized at the local level. It is the type of activity we are considering. It is one way of achieving our goals. The problem here is that we asked the *caisses populaires* and the National Bank to participate, but only the latter agreed to do so.

If we had chosen other locations where the situation was the opposite, someone else would have been unhappy.



[Texte]

**M. Crête:** Desjardins est partout au Québec.

**M. Clermont:** Desjardins est partout, oui. La Banque nationale est pas mal partout aussi, et finalement, un peu de concurrence ne fait pas de mal.

**M. Crête:** À la condition que la concurrence se fasse sur une base égale.

**M. Clermont:** Oui, je suis absolument d'accord. Dans tout ce que nous ferons, dans les expériences dont je vous parlais, nous aurons toujours un souci absolu de concurrencer sur un pied d'égalité. On ne peut se permettre d'avoir un avantage.

**M. Crête:** Sur le moratoire comme tel, j'aurais une dernière question. Vous vous souvenez que ce moratoire est né de l'intervention d'un certain nombre de bureaux de poste symboles au Canada, dont celui de Saint-Clément de Rivière-du-Loup. Dernièrement, la population de Saint-Clément m'a présenté une demande sous forme de pétition que j'ai déposée en Chambre.

[Traduction]

**Mr. Crête:** Desjardins is located all over Quebec.

**Mr. Clermont:** Yes, Desjardins is all over Quebec. The National Bank is also located pretty well everywhere in Quebec, and really a little bit of competition doesn't do any harm.

**Mr. Crête:** So long as the competition is based on a level playing field.

**Mr. Clermont:** Yes, I agree completely. As regards the projects to which I referred, we will always seek to ensure that there is a level playing field. There can be no special favours shown to any party.

**Mr. Crête:** I have one last question about the moratorium itself. As you will remember, the moratorium was established following steps taken by a number of small post offices across the country, including the one in Saint-Clément de Rivière-du-Loup. Recently, the people of Saint-Clément presented a petition to me which I tabled in the House.

• 1130

Je sais que cela va à l'encontre d'un des éléments du moratoire que le ministre avait précisé, à savoir qu'il ne rouvrirait pas les bureaux de poste qui avaient déjà été fermés.

L'argumentation qu'on a là-dessus, c'est que le présent moratoire ne corrige pas les erreurs du passé. Si la situation d'un des dossiers symboles, qui ont fait qu'il y a eu un moratoire, n'est pas corrigée, il y a un bout de chemin qui n'aura pas été fait.

Est-ce qu'il y a des conditions auxquelles on pourrait en arriver à ce que cette erreur historique puisse être corrigée?

**M. Clermont:** Remarquez qu'on ne dit jamais: «Fontaine, je ne boirai pas de ton eau». Est-ce qu'on a une situation spéciale à Saint-Clément? À ce moment-là, comment définit-on une situation spéciale? C'est celle qui a fait le plus de bruit.

**M. Crête:** Combien d'autres milieux vous ont demandé de rouvrir leurs bureaux de poste?

**M. Clermont:** Il y en a plusieurs.

Monsieur Crête, il faudrait regarder la proposition. Je sais que dans certaines villes, les citoyens nous ont soumis des propositions qui pourraient peut-être faire qu'il serait rentable de rouvrir les bureaux de poste, mais je me souviens très bien du bureau de poste de Saint-Clément: nous devions déboursier plus de 2\$ pour vendre pour 1\$.

**M. Crête:** Avec les montants actuels, le bureau de poste appartient maintenant juste. . .

**The Chairman:** You are going into overtime now.

**M. Crête:** On ne finit pas la question?

**The Chairman:** No, we're out of time.

**M. Clermont:** Je voudrais seulement ajouter qu'il y a aussi quelqu'un qui a un bureau de poste. Il ne faudrait pas brimer ses droits non plus.

**The Chairman:** Mr. Clermont, if you just once in a while keep your eye on me, you'll get a sense of how we're doing for time.

I know that it is not in line with one of the points specified by the minister in the moratorium, namely that there would be no reopening of post offices already closed.

The argument here is that the present moratorium does not remedy the mistakes of the past. If one of the reasons why a moratorium was established is not corrected, then some work still remains to be done.

Are there some conditions under which this historic error can be corrected?

**Mr. Clermont:** Well, as they say: "Never say never". Is there a special situation in Saint-Clément? How do you define a special situation at this time? It is the situation where the most noise is made.

**Mr. Crête:** How many other communities have asked you to reopen their post offices?

**Mr. Clermont:** Several have asked us.

**Mr. Crête:** you have to look at the proposal. I know that the people living in certain locations have submitted proposals to us under which it might be viable to reopen post offices, but I remember the case of the Saint-Clément Post Office very well, we had to spend over \$2 to sell \$1 worth of products.

**Mr. Crête:** With current amounts, the post office now belongs just—

**Le président:** Vous avez dépassé votre temps.

**Mr. Crête:** Can I not finish the question?

**Le président:** Non, il ne vous reste plus de temps.

**Mr. Clermont:** I would just like to add that there is also someone who has a post office. You must be careful not to violate his or her rights either.

**Le président:** Monsieur Clermont, je vous demanderais de regarder le président de temps en temps pour avoir une idée du temps qu'il nous reste.

[Text]

Mr. Epp, you have eight minutes.

**Mr. Epp (Elk Island):** I would like to begin, Mr. Clermont, by thanking you for coming. I observed an obvious cooperation between you and the chairman this morning in providing some clarification with respect to the Perez deal. I guess it's a good way of starting.

I'd like to follow up a little more on that because there is so much that seems still to be unknown in this area. I think the Canadian people and certainly those of us who are in government are concerned about these things and would like to have this thing totally opened up so that we know what has happened. We'd like to know all of the facts.

I found it interesting that you indicated there was an examination of Canada Post by the Auditor General. Was that specifically to do with the real estate deals?

**Mr. Clermont:** Every five years, under the Financial Administration Act, the Auditor General has to conduct a special examination.

**Mr. Epp:** Of crown corporations.

**Mr. Clermont:** Of crown corporations.

**Mr. Epp:** Was it specifically to do with the real estate deals? Did it include a report on the real estate deals?

**Mr. Clermont:** Yes, the special examination looks at everything major that occurred in the five-year period.

**Mr. Epp:** Okay. The first I knew about it was when the minister made an allusion to it the other day in his answer to my question in Question Period. As a person who is committed to representing the people in this, I think it's somewhat negative that the Auditor General's report on this is not made available to the public.

I wasn't aware that it existed. Now that I know it exists, could we have a copy of that? I don't know about the other members of the committee, but I certainly would like a copy of that Auditor General's report. Could I get that?

**Mr. Clermont:** Yes, Mr. Epp, it's being distributed now.

**Mr. Epp:** You anticipated my question.

**Mr. Clermont:** Yes, I guess we did. Mr. Epp, under the FAA, the special examinations report is not normally public; it's reported to the board of directors of the corporation.

**Mr. Epp:** I'm aware of that.

**Mr. Clermont:** Nothing says we can't make it—

**Mr. Epp:** As for this report we're now receiving, is that an unabridged report? Is it totally word for word what the Auditor General wrote?

**Mr. Clermont:** I guess so.

**Mr. Epp:** You guess so. Do you know so?

[Translation]

Monsieur Epp, vous avez huit minutes.

**M. Epp (Elk Island):** Monsieur Clermont, j'aimerais tout d'abord vous remercier de votre comparution. J'ai remarqué ce matin que vous et le président avez collaboré pour nous fournir des précisions sur le contrat conclu avec la société Perez. Je crois que c'est une bonne façon de démarrer.

J'aimerais poursuivre un peu notre étude de cette question, parce qu'il semble y avoir toujours beaucoup d'éléments inconnus. Je pense que la population et les parlementaires canadiens se préoccupent de cette question et aimeraient savoir exactement ce qui s'est produit. Nous aimerions avoir toutes les informations.

J'ai appris avec intérêt que le vérificateur général avait examiné la Société canadienne des postes. Est-ce que son examen portait précisément sur les contrats immobiliers?

**M. Clermont:** En vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques, le vérificateur général doit effectuer un examen spécial tous les cinq ans.

**M. Epp:** Des sociétés de la Couronne.

**M. Clermont:** Des sociétés de la Couronne.

**M. Epp:** Porte-t-il précisément sur les contrats immobiliers? Est-ce que le vérificateur général a préparé un rapport sur les contrats immobiliers?

**M. Clermont:** Oui, l'examen spécial porte sur toutes les activités importantes réalisées au cours de la période de cinq ans.

**M. Epp:** D'accord. La première fois que j'ai entendu parler de cet examen spécial, ce fut lorsque le ministre y a fait allusion l'autre jour en réponse à la question que j'ai posée pendant la période des questions orales. Comme représentant de mes électeurs pour ces questions, je trouve regrettable que le rapport du vérificateur général ne soit pas rendu public.

Je ne savais même pas qu'il existait. Maintenant que je sais qu'il existe, pourrions-nous en avoir un exemplaire? Je ne sais pas si cela intéresse les autres membres du comité, mais pour ma part j'aimerais avoir un exemplaire du rapport du vérificateur général. Serait-il possible de m'en faire parvenir un?

**M. Clermont:** Oui, monsieur Epp, on est en train de le distribuer.

**M. Epp:** Vous avez devancé ma pensée.

**M. Clermont:** Oui, effectivement. Monsieur Epp, en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques, généralement le rapport d'examen spécial n'est pas rendu public. On le dépose auprès du conseil d'administration de la société.

**M. Epp:** Oui, je le sais.

**M. Clermont:** Rien ne nous empêche. . .

**M. Epp:** Pour ce qui est du rapport qu'on nous distribue maintenant, s'agit-il d'un rapport non abrégé? Représente-t-il textuellement ce que le vérificateur général a écrit?

**M. Clermont:** Je pense que oui.

**M. Epp:** Vous pensez que oui. En êtes-vous sûr?



[Texte]

**Mr. Clermont:** I'm sure, yes.

**Mr. Epp:** Okay, we'll check with the Auditor General. I presume we will be able to do that just to make sure—

**The Chairman:** Unabridged and unexpurgated as well.

**Mr. Epp:** Unabridged and unexpurgated are the words. Thank you, Mr. Chairman, for that help.

I'd like to know, just very briefly because we have so little time, in point form what your involvement is in Canada Post in, say, the last five, eight, ten years.

[Traduction]

**M. Clermont:** Oui, j'en suis sûr.

**M. Epp:** D'accord, nous allons vérifier auprès du vérificateur général. Je suppose que cela sera possible, afin de nous assurer. . .

**Le président:** Non abrégé et non expurgé non plus.

**M. Epp:** Non abrégé et non expurgé. Voilà les termes exacts. Je vous remercie de m'avoir aidé, monsieur le président.

Puisqu'il ne nous reste pas beaucoup de temps, je vous demanderais de m'expliquer très brièvement quelles ont été vos fonctions au sein de la Société canadienne des postes au cours des cinq, huit, ou dix dernières années.

• 1135

**Mr. Clermont:** My involvement?

**Mr. Epp:** What positions have you held?

**Mr. Clermont:** I came in as vice-president of legal affairs in audit and corporate affairs. I then became a group vice-president later on. I had several functions: law, audit, security, human resources, real estate, and I'm not sure what else. Then I became president and chief operating officer on January 1, 1993 and CEO on July 1, 1993.

**Mr. Epp:** Have you ever had any function specifically with respect to real estate in the post office prior to your present position?

**Mr. Clermont:** As a group vice-president, I was part of the management executive committee. That was a senior vice-president level. As I said, some VPs, such as the vice-president of general counsel, the vice-president of real estate, the chief internal auditor, would be reporting to me. So as a group vice-president, real estate was part of my portfolio.

**Mr. Epp:** It was part of it?

**Mr. Clermont:** Yes.

**Mr. Epp:** You had other duties as well then.

**Mr. Clermont:** Yes.

**Mr. Epp:** In that regard, did you have anything specifically to do with—

**Mr. Bélair (Cochrane—Supérieur):** A point of order. Aren't we supposed to be talking about numbers and budgets here?

**The Chairman:** Perhaps, but we've always given a lot of leeway when it comes to estimates. So unless he gets totally out of line, I'm going to let him go.

**Mr. Bélair:** A series of questions, okay, but I don't think this is the place to do it.

**The Chairman:** Maybe so, but go ahead, Mr. Epp.

**Mr. Epp:** Thank you, Mr. Chairman.

My question is, did you have anything to do with real estate dealings and the leases at La Cité and Qualicum? What was your role in those deals?

**M. Clermont:** Ma participation?

**M. Epp:** Quels postes avez-vous occupés?

**M. Clermont:** Au début, vice-président, contentieux, vérification et société. Par la suite, je suis devenu vice-président général chargé du contentieux, de la vérification, de la sécurité, des ressources humaines, de l'immobilier, et je ne sais quoi d'autre. Par la suite j'ai été promu président et chef de l'exploitation le 1<sup>er</sup> janvier 1993 et PDG le 1<sup>er</sup> juillet 1993.

**M. Epp:** Avez-vous jamais exercé des fonctions dans le domaine de l'immobilier avant d'occuper votre poste actuel?

**M. Clermont:** En tant que vice-président général, je faisais partie du comité exécutif de gestion. Il s'agissait d'un poste au niveau de vice-président supérieur. Comme je l'ai dit, certains vice-présidents, notamment ceux responsables du contentieux, de l'immobilier, le vérificateur interne principal, relevaient de moi. En tant que vice-président général, l'immobilier relevait de mon portefeuille.

**M. Epp:** Cela faisait partie de vos fonctions?

**M. Clermont:** Oui.

**M. Epp:** Vous aviez également d'autres fonctions à l'époque.

**M. Clermont:** Oui.

**M. Epp:** Et aviez-vous directement à voir avec. . .

**M. Bélair (Cochrane—Supérieur):** J'invoque le Règlement. Ne devons-nous pas nous occuper de chiffres et de budgets?

**Le président:** Peut-être, mais dans le cadre de l'étude du budget, nous avons toujours donné de la latitude aux membres. Ainsi donc, à moins que le membre ne soit complètement à côté de la question, je le laisserai poursuivre ses questions.

**M. Bélair:** Quand il s'agit d'une série de questions, très bien, mais je ne crois pas que le lieu soit bien choisi ici.

**Le président:** Peut-être, mais vous pouvez continuer, monsieur Epp.

**M. Epp:** Merci, monsieur le président.

J'aimerais savoir ceci: avez-vous été impliqué dans les transactions concernant les baux de La Cité et de Qualicum? Quel était votre rôle?

[Text]

**Mr. Clermont:** I was the VP responsible for a number of functions, and there was a vice-president of real estate and a corporate manager of real estate. I supervised all this, but I didn't do the day-to-day negotiations.

**Mr. Epp:** Do you remember the terms of those lease agreements?

**Mr. Clermont:** Of Qualicum?

**Mr. Epp:** Yes, and again I would ask, is it possible for me as an MP and as a member of this committee to get copies of the lease agreements that were struck at that time?

**Mr. Clermont:** I would have to look at the agreements. Generally speaking, Mr. Epp, apart from the parts that are registered in the land registry, a lot of these leases have confidentiality agreements. Rates, etc., are commercially sensitive information for the developer, as much as for us. I don't remember the terms of the Qualicum lease, and I'm not sure—you referred to another lease that I'm—

**Mr. Epp:** La Cité and Qualicum, but I'm probably more interested in Qualicum.

I guess what I'm trying to do is get at the financial runnings of Canada Post. I'm just wondering what kind of lease agreements were struck at that time. I'd also like to know whether they compared favourably to the going commercial rate at the time.

**Mr. Clermont:** I can assure you they would have, because these leases were of such importance. Like the one on the head office, Qualicum was for several hundreds of thousands of square feet. So just the amount would have required the authority of the board of directors. Generally when we went to the board of directors, the board always asked for rate comparisons, etc.

**Mr. Epp:** Were those lease agreements tendered publicly?

**Mr. Clermont:** I think several places would certainly have been looked at for the Qualicum one. In 1989 or 1988—I'm not sure when it was—space was at a premium, I would remind you. You just took what you had if you needed space. There wasn't a hell of a lot in the city, as was normal in Toronto or elsewhere for that matter.

**Mr. Epp:** My question is, was there a public process of tendering for that, so everybody with the capability of providing it would have had—

**Mr. Clermont:** No, we have not generally tendered in the sense the government does. The way we proceeded was to identify the areas we wanted to be, then identify what available space there was and go to these landlords. We would invite tenders, I might say.

**The Chairman:** You'll have to pick it up later, Mr. Epp, in your next round. Thank you.

Mr. Bélair.

[Translation]

**M. Clermont:** En tant que vice-président, différentes fonctions relevaient de moi, notamment celles du vice-président, biens immobiliers, et du directeur de l'immobilier pour la société. Mon rôle en était un de supervision, mais je ne participais pas aux négociations au jour le jour.

**M. Epp:** Vous rappelez-vous les conditions de ces baux?

**M. Clermont:** De Qualicum?

**M. Epp:** Oui. Me serait-il possible en tant que député et membre de comité d'obtenir un exemplaire des baux signés à cette époque?

**M. Clermont:** Il faudrait que je consulte les baux en question. De façon générale, monsieur Epp, à l'exception des informations gardées au cadastre, beaucoup de ces baux sont confidentiels. Il s'agit là de renseignements confidentiels pour le promoteur, de même que pour la Société canadienne des postes. Je ne me rappelle pas exactement les conditions du bail pour Qualicum. Je ne suis pas sûr—vous avez parlé d'un autre bail. . .

**M. Epp:** La Cité et Qualicum, mais je suppose que c'est le bail de Qualicum qui m'intéresse surtout.

En fait, je m'intéresse à l'administration financière de Postes Canada, et j'aimerais savoir quel bail a été signé à cette époque. J'aimerais également savoir si le loyer se compare favorablement aux taux commerciaux de l'époque.

**M. Clermont:** Je peux vous assurer que c'est certainement le cas, étant donné l'importance du bail. Comme c'est le cas pour le siège social, Qualicum portait sur des centaines de milliers de pieds carrés. Étant donné l'importance de la transaction, il est certain que l'autorisation du conseil d'administration était requise. Généralement, quand nous présentions une demande de ce genre au conseil d'administration, on nous demandait toujours de fournir des comparaisons avec les taux existants.

**M. Epp:** A-t-on procédé par adjudication publique?

**M. Clermont:** Je pense que l'on a sans doute étudié différentes possibilités dans le cas de Qualicum. En 1989 ou 1988—je ne me rappelle pas exactement l'année—l'espace de bureau était difficile à trouver, je vous le rappelle. On prenait ce que l'on pouvait trouver, car la situation était loin de ressembler à celle de Toronto ou d'autres villes canadiennes.

**M. Epp:** J'aimerais savoir s'il y a eu adjudication publique pour donner une chance à tout le monde. . .

**M. Clermont:** Non, nous n'avons pas soumissionné au sens gouvernemental. Nous avons déterminé les secteurs dans lesquels nous voulions travailler et les installations disponibles, et ensuite nous nous sommes adressés aux propriétaires. On demandait aux intéressés de soumissionner.

**Le président:** Il faudra attendre jusqu'au prochain tour pour retourner à ces questions, monsieur Epp. Merci.

Monsieur Bélair.



## [Texte]

**M. Bélair:** Monsieur Clermont, bienvenue parmi nous. J'aimerais continuer dans la même veine que mon collègue du Bloc québécois en ce qui a trait à l'autoroute électronique. Il est très évident que lorsque les Canadiens pourront, par exemple, payer leurs factures à travers l'autoroute électronique, il y aura une réduction assez dramatique du nombre de pièces qui passeront à travers votre système.

Pourriez-vous nous dire aujourd'hui quel sera l'impact, si vous avez déjà commencé à le calculer, de la réduction des revenus? Comment cela pourrait-il se comparer à l'augmentation des revenus si Postes Canada s'impliquait dans l'autoroute électronique?

**M. Clermont:** Comme je l'ai dit dans mes remarques, il ne fait aucun doute que la technologie nouvelle nous touchera. De quelle façon et dans quelle mesure? Chacun a sa boule de cristal et chacun la lit de façon différente. Il y a des compagnies, des associations qui disent que jamais elles ne penseraient à émettre leurs comptes mensuels ou bimensuels électroniquement parce que chaque fois que l'abonné reçoit un compte, il a dans ses mains le «feeling». Cela le fait penser à la compagnie. Il y a un message implicite là-dedans.

L'automne dernier, j'avais entendu une dissertation de l'American Express aux États-Unis à cet effet. Ils disaient que jamais il ne leur viendrait à l'esprit de ne pas mettre entre les mains de leurs centaines de millions de membres un rappel mensuel de l'American Express.

**M. Bélair:** Qu'arrivera-t-il si le client décide de payer électroniquement?

**M. Clermont:** C'est là que nous avons le plus perdu et que nous risquons le plus. Les paiements aux banques des comptes de téléphone, d'électricité etc., ce n'est pas d'hier, et maintenant, avec les guichets automatiques, c'est encore plus facile.

Il est certain qu'autrefois, c'était des chèques qui partaient, que nous transportions et que nous ne transportons plus. Le volume a diminué, mais par contre, le besoin d'information, le besoin de communication continue d'augmenter. On disait que la télévision remplacerait la radio. La radio est encore là.

Personnellement, j'étais autrefois dans l'industrie des pâtes et papier et on disait: Des journaux, en 1980, il n'y en aura plus. Il y en a encore. Il est vrai que l'électronique est là pour rester, mais cela n'a pas le même contact humain, la même présence humaine que le média écrit. Nous serons affectés, mais il y a d'autres besoins qui surviendront. Il y a tout le domaine du marketing direct, par exemple, qui est très sous-employé au Canada. Je pense que le marketing direct au Canada est 25 p. 100 de ce qu'il est aux États-Unis, *per capita*. C'est un marché que nous cherchons à développer avec l'industrie canadienne.

Quant à la messagerie, c'est-à-dire le transport de petits ou de gros colis, nous sommes encore loin du moment où nous pourrions dûment localiser un colis. C'est une dimension qui grandira dans notre économie. C'est pour cela que l'année dernière, nous avions pris une participation à 75 p. 100 dans Purolator afin de nous donner une base qui nous permette de compétitionner en Amérique du Nord, parce que le marché est celui de l'ALÉNA maintenant. Ce n'est pas seulement celui du Canada.

## [Traduction]

**Mr. Bélair:** Mr. Clermont, welcome to our committee. I would like to continue on the same subject as my colleague from the Bloc québécois, mainly the information highway. Obviously, when Canadians are able to pay their bills through the information highway, there will be quite a dramatic drop in the number of pieces going through your system.

Could you tell us today whether you have already begun to calculate the impact of this, and what the drop in revenue will be? How does it compare with the increase in revenue if Canada Post became involved in the information highway?

**Mr. Clermont:** As I said in my remarks, there is no doubt that the new technology will affect us. How and to what extent? Everyone has his or her crystal ball and reads it differently. There are companies and associations who maintain that they would never consider issuing their monthly or bi-monthly accounts electronically because every time a subscriber receives his account he has in his hands something which reminds him of the company. There is an implicit message contained here.

Last fall, I heard a presentation on this subject made by American Express in the United States. They said that they would never consider not sending their hundreds of millions of members a monthly reminder of American Express.

**Mr. Bélair:** What will happen if the customer decides to pay electronically?

**Mr. Clermont:** That is where the greatest risk is for us and where we might lose the most. There is nothing new in paying telephone, electricity or other bills through the bank, and now with automatic tellers it is even easier.

In the past cheques went through the mail, and we handled them. We do not do this so much any longer. The volume has decreased, but information and communication needs continue to increase. It was claimed that television would replace radio. We still have radio.

On a personal note, I would point out that I used to work in the pulp and paper industry. We were told that newspapers would have disappeared by 1980. We still have newspapers. Clearly, electronic systems are here to stay, but they do not provide the same human contact or human presence as the written press. We will be affected, but other needs will emerge. For example, there is the whole area of direct marketing, which is very underused in Canada. On a per capita basis, I think that direct marketing in Canada represents only 25% of the figure for the United States. We are trying to develop this market with Canadian industry.

As regards courier services, that is handling small or large packages, we are still far from being able to handle packages as efficiently as possible. This is an area of our economy which will grow. That is why last year we took a 75% share of Purolator, so as to give us a base enabling us to compete in North America because with NAFTA this is now our market. Our market is not just limited to Canada.

[Text]

[Translation]

• 1145

La combinaison de nos messageries et de celles de Purolator nous donne un pourcentage d'environ 30 p. 100 au Canada, mais de 5 ou 6 p. 100 en Amérique du Nord, ce qui est très peu quand on le compare à UPS ou Fedex, qui sont vraiment les géants dans ce domaine et qui ont une flotte d'avions plus grande que celles d'Air Canada et Canadian Air Line réunies. C'est ce à quoi nous devons nous attacher.

**M. Bélair:** Ma deuxième question portera sur la diversification des services que Postes Canada a l'intention d'offrir. Tout d'abord, très brièvement, pourriez-vous nous faire part des conclusions de l'expérience que vous avez vécue au Québec? En prenant pour acquis que celle-ci a été positive, pourriez-vous nous informer des plans de la Société quant à l'expansion à travers le Canada de ces mêmes services et surtout des petits bureaux de poste?

Revenons à l'allusion de mon collègue du Bloc québécois en ce qui a trait à la compétition. Est-il dans votre intérêt de concurrencer les services déjà existants?

**M. Clermont:** Monsieur Bélair, vous vous référez à l'expérience des REÉR qui s'est terminée le 28 février et dont nous n'avons pas encore les résultats. Donc, je ne pourrais vous dire si cela a été un succès ou non.

**M. Bélair:** Vous avez sûrement eu les rapports préliminaires de vos maîtres de poste.

**M. Clermont:** Oui.

Bob, have we had the preliminary figures on the RSP trial?

**Mr. Bob Johnson (Senior Vice-President, Commercial Operations, Canada Post Corporation):** Mr. Bélair, we have only experienced it for three weeks, from February 6 to March 1. It was in nine very small post offices in rural Quebec. We don't have the numbers in yet because of our information collection out of those small offices. We will have that within the next few days.

**Mr. Bélair:** You certainly have received some preliminary reports, not necessarily as to the success. Did people respond to the offer of the service?

**Mr. Johnson:** The experiment was really on two bases. One is whether we had the employees and the know-how and the wherewithal to be able to conduct business of this nature, because we hadn't done this before. Our employees responded very, very well and we are not surprised about that. We view ourselves as having possibly the best employees in Canada, and most companies think that. That experiment worked well.

In terms of the numbers, we didn't have any great expectations because of the size of offices and the fact that we have only nine offices. But from our perspective we are now confident we are able to do it; now we have to determine whether we want to do it in a larger fashion.

**The Chairman:** I'm sorry, we're out of time. Thank you.

Mr. Clermont, I have a couple of questions apropos criticisms from private carriers. Last month I received a letter from the Manitoba Trucking Association which read in part:

Our courier service combined with Purolator represents about 30% of the business in Canada. But only 5% or 6% in North America, which is not very much when compared with UPS or Fedex, the real giants in this field who have a larger fleet of airplanes than Air Canada and Canadian Airline put together. That is what we have to do.

**Mr. Bélair:** My second question will deal with diversification of services that Canada Post wants to offer. However, first of all, could you please tell us about the experience of Canada Post in Quebec? If this was a positive experience, could you tell us about the expansion of the services and specially of small postal offices throughout Canada?

To come back to what my colleague from the Bloc said about competition, is it in your best interest to compete in the field of existing services?

**Mr. Clermont:** Mr. Bélair, you are probably referring to the experience of RRSPs which ended February 28 and for which we do not as yet have results, and therefore I would not be able to tell you if it was a success or not.

**Mr. Bélair:** You must have received the preliminary reports of your postmasters.

**Mr. Clermont:** Yes.

Bob, auriez-vous les chiffres préliminaires au sujet de cet essai en ce qui concerne les REÉR?

**M. Bob Johnson (premier vice-président, Opérations commerciales, Société canadienne des postes):** Monsieur Bélair, cela porte sur une période de trois semaines, du 6 février au 1<sup>er</sup> mars dans neuf très petits bureaux de poste de régions rurales du Québec. Nous n'avons pas encore obtenu les chiffres à ce sujet; nous les recevrons au cours des prochains jours.

**M. Bélair:** Vous devez bien avoir reçu des rapports préliminaires, qui ne portent pas nécessairement sur le succès ou non de l'entreprise. La population s'est-elle prévalu de la possibilité que vous lui offriez?

**M. Johnson:** L'expérience était double. D'abord, nous voulions savoir si nos employés étaient capables de s'acquitter de leurs fonctions dans ce nouveau domaine. Nous nous sommes rendu compte qu'ils ont réagi extrêmement bien, ce qui ne nous surprend pas. Nous avons sans doute les meilleurs employés du Canada, et c'est ce que la plupart des compagnies pensent. De ce point de vue, cette expérience a donc bien fonctionné.

En ce qui concerne les chiffres, nous n'avions pas de grandes attentes, étant donné la taille des bureaux et le fait qu'il s'agissait seulement de neuf bureaux. Nous estimons maintenant que nous pouvons réaliser ce genre de chose à Postes Canada; il faudra déterminer si l'on veut élargir cette expérience dans l'avenir.

**Le président:** Je m'excuse, le temps est écoulé.

Monsieur Clermont, j'aurais quelques questions à poser au sujet des critiques formulées par les transporteurs privés. Le mois dernier, j'ai reçu une lettre de la Manitoba Trucking Association, qui se lit en partie comme suit:



## [Texte]

The ability of Canada Post to undercut the market place without due consideration for the bottom line creates a destabilizing effect on the industry as a whole. If it were not for their preferred position as a Crown agency they would be unable to engage in predatory pricing practices.

I have two questions. First, what was Canada Post's rationale for entering the private freight market with the purchase of Purolator and GD NET? Second, do you have any evidence at all that the companies competing with Canada Post have been destabilized because of your purchase of Purolator? Those are the two questions I have.

**Mr. Clermont:** Thank you, Mr. Chairman.

The rationale for buying into Purolator was primarily to give us a North American basis from which to compete in that market. Purolator was the only Canadian company of size with any sizeable market share in Canada and we were perhaps the next best.

As I was telling Mr. Bélair, the combined market share of Purolator and Canada Post and Priority Courier is 32%, I believe. But if you look at it in the whole of NAFTA it's 5% or 6%. So it is very small compared with the UPSes and FedExes of this world.

• 1150

We do not overlook the bottom line. Our mandate is to achieve commercial rate of returns and in the long run to be able to borrow our own funds. We have not borrowed funds from the CRF since I think 1986. We have been self-sufficient since then. Some years we have turned operating profits. So I think it's wrong to say we are not bottom-line oriented.

We are large, and as such, because of the volumes of mail we can put on Air Canada, for instance, or on Canadian Airlines, we do get good prices. But to say that we have destabilized the market is I think wrong.

**The Chairman:** Or that you resort to predatory pricing.

**Mr. Clermont:** I was going to answer that in the second part.

We are not in the trucking business. We are the largest user of transportation in the country. We have our own trucks, the ones you see in city streets. These are only designed to service from a mail-sorting plant to a letter-carrier depot. Otherwise, all of our transportation is contracted to the private sector.

The predatory pricing is one accusation, Mr. Chairman, we have been hearing for at least six or seven years. Time and again we have had our accountants, lawyers and financial advisers look into this, and they have never found evidence of it.

When we made the acquisition of 75% interest in Purolator back in 1992 or 1993, the transaction, needless to say, was reviewed by the National Transportation Act with respect to licences. It was reviewed by the Bureau of Competition. In both instances, way back when, any number of organizations and firms put representation to these two bodies and to the government operations committee on this predatory pricing incident.

## [Traduction]

Postes Canada peut couper les prix sans devoir tenir compte des profits. Cela a un effet déstabilisateur sur notre secteur tout entier. Si la Société canadienne des postes ne pouvait jouir de ces avantages en tant que société d'État, elle ne pourrait pratiquer une politique de prix déloyale.

J'aimerais vous poser deux questions. Tout d'abord, quelle était la raison pour laquelle Postes Canada a décidé de se lancer sur le marché privé du transport en achetant Purolator et GD NET? Deuxièmement, avez-vous la preuve que les compagnies qui font concurrence à Postes Canada ont été déstabilisées à la suite de l'achat par votre société de Purolator? Telles sont mes deux questions.

**M. Clermont:** Merci, monsieur le président.

Si nous avons acheté une participation dans Purolator, c'était surtout pour nous donner une base nord-américain et pouvoir faire concurrence sur ce marché. Purolator était la seule compagnie canadienne importante disposant d'une part assez imposante du marché canadien devant la Société canadienne des postes.

Comme je le disais à M. Bélair, la part combinée du marché de Purolator, Postes Canada et Priority Courier est de 32 p. 100, si je ne me trompe, mais si l'on tient compte du marché de l'ALÉNA il ne s'agit que de 5 ou 6 p. 100. Il s'agit donc d'une part très petite par rapport aux sociétés comme UPS et FedEx.

Nous tenons bel et bien compte des profits. Notre mandat est précisément d'obtenir des profits commerciaux et, à long terme, de pouvoir emprunter dans nos propres fonds. Nous n'avons pas emprunté du Trésor canadien depuis 1986, si je ne me trompe. Nous sommes autosuffisants depuis cette époque. Au cours de certaines années, nous avons eu des bénéfices d'exploitation, et il n'est donc pas juste de dire que la question des profits nous laisse indifférents.

Nous sommes une grande entreprise et, en tant que telle, étant donné le volume de courrier que nous acheminons par Air Canada ou Canadien, nous obtenons de bons prix. Cependant, il est faux de dire que nous avons déstabilisé le marché.

**Le président:** Ou que vos pratiques de prix sont déloyales.

**M. Clermont:** J'allais répondre à cette question dans le deuxième volet de ma réponse.

Nous ne sommes pas une entreprise de camionnage. Nous sommes le plus grand utilisateur de transport du pays. Nous avons nos propres camions, ceux que vous voyez circuler dans les rues, mais nous les utilisons seulement pour le transport du courrier de nos installations de tri aux dépôts des facteurs. Pour le reste de notre transport, nous faisons affaire avec des transporteurs privés.

C'est depuis six ou sept ans, monsieur le président, que l'on nous accuse de pratiques déloyales en matière de prix. Nos comptables, avocats et conseillers financiers n'ont cessé d'étudier cette question et n'ont jamais trouvé de fondement à cette accusation.

Lorsque nous nous sommes portés acquéreurs de Purolator à 75 p. 100 en 1992 ou 1993, cette transaction a été, il va sans dire, passée au peigne fin par l'ONT en ce qui concerne les permis. Il en a été de même du Bureau du droit et de la politique de la concurrence. Dans les deux cas, à cette époque, un certain nombre d'organisations s'étaient plaintes auprès de ces deux organismes ainsi qu'au Comité des opérations gouvernementales au sujet de cette question de pratiques déloyales dans le domaine des prix.

## [Text]

During the hearing at the National Transportation Agency, for instance, no one, not one of the 15 or so firms—and it may have been 50 or so—that had put in opposition showed up to be able to substantiate the accusation. It was the same at the Bureau of Competition. In the end, the Bureau of Competition found there was no evidence of predatory pricing and accepted that the deal go through.

So it's something we are very mindful of and watch very carefully.

**The Chairman:** We'll go to our five-minute rounds.

Mr. Crête, go ahead.

**M. Crête:** Dans votre présentation, vous avez dit qu'il y a avait eu des représentations de la part des personnels. Vous êtes passés de 64 000 employés en 1982 à 55 000 aujourd'hui. Que ce soit au niveau de l'Association des maîtres de postes ou au niveau du syndicat des postiers, avec lesquels vous venez de signer une entente, il y a une préoccupation majeure en termes d'occasions d'emplois pour l'avenir.

J'aimerais que vous nous dressiez le portrait des prochaines années, compte tenu, par exemple, du comité d'expansion des services qui a été prévu dans la nouvelle convention collective et de la préoccupation quant au double message qu'on entend actuellement et qui est d'économiser le plus possible. Donc, on déménage parfois les routes rurales, les petits bureaux de postes vers des points de service plus régionaux. En même temps, on dit aux gens: Travaillez fort, mais les garanties d'avenir. . . J'aimerais que vous élaboriez là-dessus.

**M. Clermont:** Je demanderais à M. Villeneuve de parler de cela. Il est vice-président des Ressources humaines.

**M. André Villeneuve (vice-président, Ressources humaines, Société canadienne des postes):** Il y a trois points, monsieur Crête. Le premier est que la baisse des emplois à la Société canadienne des postes est sans aucune commune mesure avec la baisse des emplois qu'on a connue dans l'économie, parce qu'il y a eu de la croissance. Il y a eu de la croissance à la Société canadienne des Postes et même si la productivité a augmenté, on a protégé plus d'emplois. On a un dossier dont on peut être très fier.

• 1155

En ce qui a trait à la dernière négociation collective avec le syndicat des postiers, comme vous l'avez indiqué, pour la première fois dans l'histoire de la Société canadienne des Postes, nous l'avons conclue sans grève, sans menace de grève. Avant la fin de la période prévue pour la négociation, nous avons, de concert avec les représentants des employés, établi la sécurité d'emploi comme la pierre angulaire de notre contrat.

Cela veut dire que, d'une part, nous nous sommes engagés pour les deux prochaines années à maintenir un certain niveau de bureaux de poste en milieu urbain et non seulement en milieu rural. Dans le groupe de ce qu'on appelle le service de développement, avec le syndicat dans un comité conjoint, on examine les occasions de créer des emplois.

On ne peut pas garantir tous les emplois du monde, mais au départ, les efforts qui ont été faits par la Société l'an dernier, qui se font actuellement de concert avec le syndicat, le sont là où il est possible de faire quelque chose à l'interne de façon

## [Translation]

Au cours de l'audience de l'Office nationale des transports, aucune des 15, ou peut-être même 50, compagnies qui s'étaient plaintes de nous ne s'est présentée pour étayer ses accusations. La même chose s'est produite devant le Bureau du droit et de la politique de la concurrence. En fin de compte, ce bureau a décidé qu'il n'y avait aucune raison de nous accuser de pratiques déloyales en matière de prix, et il a accepté le marché.

Il s'agit donc là d'une question à laquelle nous sommes très attentifs et que nous suivons avec le plus grand soin.

**Le président:** Nous aurons maintenant des tours de questions de cinq minutes.

Monsieur Crête.

**Mr. Crête:** In your presentation, you said that there were representations from personnel. Your staff went from 64,000 in 1982 to 55,000 today. The Postmasters Association and CUPW, with whom you just signed an agreement, are worried for future jobs with Canada Post.

Could you tell us what the future holds in store taking into consideration the service development committee that was struck in the new collective agreement and the fact that savings is the order of the day. There seems to be a contradiction here. Therefore you move rural routes, small post offices towards more regional points. And at the same time you tell people: work hard, but as far as the future is concerned. . . Could you please tell us more about it.

**Mr. Clermont:** I will ask Mr. Villeneuve, who is Vice-President, Human Resources, to tell you more about it.

**Mr. André Villeneuve (Vice-President, Human Resources, Canada Post Corporation):** Three things have to be taken into account: first, the drop in the number of jobs at Canada Post is not at all what it is in other fields of the economy as we have been through a period of growth. We have known a period of growth and we protected more jobs than other employers. We can be very proud of that.

As far as the latest collective agreement with CUPW, as you said, for the first time in the history of Canada Post, we settled with the union without any strike or threat of strike. Before the end of the negotiation period, we established, together with representatives of the employees, that job security must be the cornerstone of the contract.

So, therefore, we committed to maintain a certain level of post offices in urban as well as rural areas for the next two years. We also look at opportunities for job creation during our meetings with the union.

We cannot guarantee all the jobs, but efforts were made last year by Canada Post and this year together with the union in order to improve efficiency of in-house services. We want to produce at the lowest cost and if we can do it in-house, we will



## [Texte]

plus efficace, parce que nous voulons être les gens qui produisent au plus bas coût. Dans la mesure où on peut le faire à l'interne, on le fait. On ramène à l'interne des choses qui déjà avaient été données à contrat.

Telle est la philosophie de base dans nos relations avec le syndicat des postiers et avec nos autres syndicats. À l'heure actuelle, avec ces mêmes syndicats, on regarde les meilleures pratiques dans les autres administrations postales pour essayer de voir les leçons qu'on pourrait en tirer nous-mêmes, de façon à ce que les emplois qui sont chez nous soient des emplois productifs qui, en même temps, répondent aux besoins du marché.

Cela ne veut pas dire qu'il n'y aura pas de glissements de main-d'œuvre de façon à ce que ce soit plus efficace, mais dans chacun des cas, on essaiera de protéger le plus grand nombre d'emplois possible.

**M. Crête:** Est-ce qu'il n'y a pas un problème fondamental du fait que dans les bureaux de poste de taille moyenne ou régionale, il n'y a pas de personne responsable comme telle du bureau de poste, mais bien quelqu'un qui est responsable de la partie commercialisation et un autre qui est responsable de la partie contrôle des coûts? C'est comme dans une entreprise où chacun a des priorités différentes et où il n'y a pas d'arbitre en haut.

**M. Villeneuve:** Il y a effectivement une volonté à la Société canadienne des Postes, comme dans la plupart des entreprises, d'en arriver de plus en plus à des équipes autonomes de travailleurs, à imputabiliser la base, à avoir davantage de niveaux d'autorité chez le travailleur pour que le travailleur lui-même se sente responsable de servir le client et pour qu'il en ait le pouvoir et les moyens.

Au niveau de la formation, M. le président a dit qu'on triplerait nos dépenses dans ce secteur-là. Ce qui se produit, c'est que dans cette phase de transition, où on essaie d'imputabiliser la base, on peut connaître des circonstances où, à un moment donné, il y a des chevauchements au niveau de la surveillance, par exemple, mais l'objectif de base reste que le traitement, c'est-à-dire la façon dont on achemine une lettre du point A au point B, devrait être totalement transparent pour ce qui a trait au client. Il ne serait pas surprenant de voir une séparation encore plus grande entre notre positionnement au niveau vente au détail, au comptoir, et la façon dont on opère l'entreprise à l'interne. C'est une discussion qui se fait à l'interne avec les syndicats. Je ne pense pas qu'on ait fait notre lit à l'heure actuelle, mais si on veut avoir une meilleure productivité au niveau des comptoirs, je pense qu'il va falloir regarder les comptoirs comme des centres très particuliers, détachés dans bien des cas de la fonction traitement et livraison du courrier.

Il peut arriver dans certains bureaux que certaines expériences sans supervision soient difficiles. Je pourrais vous nommer d'autres bureaux, dans la région de Québec en particulier, où l'expérience est très positive. Actuellement, on regarde le tout et je pense que devant cela, on sera en mesure de prendre des décisions.

**The Chairman:** Time has expired. Thank you.

Mr. Bellemare, five minutes.

**M. Bellemare (Carleton—Gloucester):** Monsieur Clermont, bienvenue.

**M. Clermont:** Merci, monsieur Bellemare.

## [Traduction]

do it. Some things are done in-house that were contracted out before.

Such is the cornerstone of our relations with CUPW and our other unions. At the present time, we are studying the way other postal administrations work in order to improve services of Canada Post, increase productivity and serve the market better.

Which doesn't mean that there will not be shifts in manpower so that things are done in a more efficient way, but in each case we will try to protect as many jobs as possible.

**Mr. Crête:** Is there not a fundamental problem insofar as in medium-size post offices or regional offices there is nobody specifically responsible for the Post Office, but there are two people who are responsible, one for marketing and the other for cost control? Priorities might be different and there is no umpire to decide.

**Mr. Villeneuve:** Canada Post as well as most employers want to work more and more with autonomous teams of workers who are responsible for their work, for serving the client. These people have to have the means and the power to do that.

As far as training is concerned, our president already said that we are going to triple the amount of money spent in that field. We are going through a period of transition where we want to make employees at the bottom responsible and sometimes there is overlap as far as supervision is concerned. However our basic objective, which is delivery of a letter from point A to point B, should be as transparent as possible for the client. Therefore it shouldn't be surprising to see an even greater separation between retailing and in-house operations. At the present time we are discussing these things with the unions and nothing is certain at the present time, but if we want to increase productivity at the point of sales, our offices will have to be considered as very special and completely detached from mail handling and distribution.

Maybe in some offices it would be difficult to work without supervision. However in other offices, and I could give you examples in the Quebec region, the experience has been very positive. At the present time we are studying these questions and we hope to be able to make decisions in this field.

**Le président:** Le temps est écoulé. Merci.

Monsieur Bellemare, vous disposez de cinq minutes.

**Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester):** Welcome, Mr. Clermont.

**Mr. Clermont:** Thank you, Mr. Bellemare.

[Text]

**M. Bellemare:** Monsieur le président, il faudrait bien s'orienter vers l'objectif de la journée. L'ordre du jour nous dit bien qu'on parle du Budget des dépenses principal pour 1995-1996, donc des prévisions budgétaires.

Monsieur Clermont, à quel ministre rendez-vous compte?

**M. Clermont:** À M. David Dingwall, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

**M. Bellemare:** Merci. J'ai devant moi les prévisions budgétaires. D'habitude, les prévisions budgétaires sont très étoffées.

● 1200

On peut voir les prévisions budgétaires d'un ministère qui sont une brique d'un demi-pouce, deux pouces ou trois pouces. Dans le cas de Postes Canada... Est-ce bien Postes Canada ou si vous avez toujours votre grand titre?

**M. Clermont:** La Société canadienne des postes.

**M. Bellemare:** Vous allez redevenir canadiens à un certain moment?

**M. Clermont:** La Société canadienne des postes, c'est canadien.

**M. Bellemare:** Cela me fait tellement de peine de voir le mot «Canada» tomber.

**M. Clermont:** Il est toujours là: Société canadienne des postes.

**M. Bellemare:** Mais le mot «canadien», c'est plutôt un adjectif. J'aimais bien Postes Canada. Cela faisait tellement plaisir.

Pour abonder dans le même sens, sur les bureaux de poste partout au Canada, est-ce que c'est bien le drapeau canadien ou si c'est votre sigle?

**M. Clermont:** Non, non, c'est...

**M. Bellemare:** Ou le drapeau d'un autre...

**M. Clermont:** Remarquez que je n'ai pas vérifié personnellement dans chacun des cas, mais on m'en assure parce que c'est une question qui m'a été... C'est un point très sensible qu'il y ait le drapeau canadien partout.

**M. Bellemare:** Partout?

**M. Clermont:** C'est ce qui est censé être.

**M. Bellemare:** Vous pouvez m'assurer que si vous en êtes sûr aujourd'hui, vous en serez doublement sûr demain.

**M. Clermont:** Ce dont je peux vous assurer, monsieur Bellemare, c'est que chaque bureau de poste a un drapeau. Est-ce que le maître de poste local le hisse ou non? Il est censé le faire, mais je ne peux pas vous dire s'il le fait ou non.

**M. Bellemare:** Vous pourriez vérifier.

Pour revenir aux prévisions budgétaires, au lieu d'avoir une brique ou 100 pages, 50 pages ou deux pages, vous n'avez même pas une page! En somme, sur une feuille de papier, il y a plusieurs titres, mais on arrive à une seule ligne qui indique qu'il y a des paiements de 14 millions de dollars. Ce sont les prévisions et ce sont les mêmes que l'an dernier: une seule et unique ligne. Vous avez une entreprise assez considérable. J'imagine que je dois attendre le rapport annuel qui doit venir en mai ou en juin.

[Translation]

**Mr. Bellemare:** Mr. Chairman, we should do what we are here for. The agenda is on study of the main estimates 1995-96.

Mr. Clermont, what minister do you report to?

**Mr. Clermont:** I report to David Dingwall, Minister of Public Works and Government Services.

**Mr. Bellemare:** Thank you. I have in front of me the estimates. Normally the estimates are a thick book.

Some department estimates are half an inch, two inches or three inches thick. As for Canada Post... Are you called Canada Post or do you still have your long title?

**Mr. Clermont:** It's called in French the *Société canadienne des postes*.

**Mr. Bellemare:** Are you going to become Canadian again?

**Mr. Clermont:** The *Société canadienne des postes* is Canadian.

**Mr. Bellemare:** I find it really sad that the word "Canada" was dropped.

**Mr. Clermont:** It's still there: *Société canadienne des postes*.

**Mr. Bellemare:** But the word "*canadienne*" is a qualifier. I prefer the title *Postes Canada*. It sounded so nice.

Regarding that fact that there are post offices throughout Canada, do they all fly the Canadian flag or the one with your acronym?

**Mr. Clermont:** No, no, it's...

**Mr. Bellemare:** Or the flag of another...

**Mr. Clermont:** Well, I haven't personally gone to every post office, but I've been assured that... Some people are very sensitive of flying the Canadian flag.

**Mr. Bellemare:** Everywhere?

**Mr. Clermont:** Every post office is supposed to have one.

**Mr. Bellemare:** If you're sure of that today, you'll be doubly sure tomorrow.

**Mr. Clermont:** What I can assure you, Mr. Bellemare, is that each post office has a flag. Is it raised by the local postmaster? He is supposed to do so, but I can't vouch for everyone.

**Mr. Bellemare:** You could find out.

Coming back to the estimates, you don't even have a 100, 50 or 2 page document; in fact, you don't have anything! There is a one page summary with several titles, but there was only one line for Canada Post showing it receives \$14 million. This estimate is the same as last year, and it only takes up on one line. However, you run a relatively big organization. I presume we have to wait for the annual report in May or June to get more details.



[Texte]

[Traduction]

**M. Clermont:** Oui.

**M. Bellemare:** Tout à l'heure, vous nous disiez qu'aujourd'hui, c'était comme répondre aux sociétaires de la compagnie, aux *stockholders*.

**M. Clermont:** Oui. Je ne suis pas un expert dans le domaine des rapports, mais comme toute société de la Couronne, nous émettons notre rapport annuel aussitôt qu'il est prêt après la fin de l'année financière, donc probablement vers le mois de mai. À peu près en même temps survient la publication du résumé du plan quinquennal. Ça, c'est le document public qui vient. Le document privé, le document que le Conseil des ministres approuve est évidemment le plan quinquennal, qui est beaucoup plus important.

**M. Bellemare:** Je vous remercie pour ces renseignements.

Je veux poursuivre sur les prévisions budgétaires parce que les autres ne s'y intéressent peut-être pas. Donc, vous demandez au gouvernement fédéral 14 millions de dollars.

**M. Clermont:** Ce n'est pas nous qui les demandons. C'est la somme qui nous sera versée par le gouvernement fédéral pour le compte de divers services sociaux que nous rendons à coûts moindres.

**M. Bellemare:** Vous n'attendez tout de même pas qu'on vous l'envoie automatiquement comme si c'était un cadeau de Noël.

**M. Clermont:** Pardon?

**M. Bellemare:** Vous ne le demandez même pas et vous le recevez!

**M. Clermont:** Ce n'est pas notre programme. C'est le gouvernement qui a certaines politiques, monsieur Bellemare, comme le courrier des députés, par exemple, qui nous est remboursé directement par le gouvernement.

**M. Bellemare:** Toujours est-il que dans les prévisions budgétaires, je ne vois qu'une seule ligne, mais en regardant les prévisions budgétaires d'autres ministères—et vous nous avez dit que c'était au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux que vous vous rendiez compte—, je découvre que le ministère des Affaires indiennes, par exemple, vous fait une contribution, un don ou un cadeau—appelez cela comme vous le voudrez—de 13 millions de dollars. S'ils vous donnent 13 millions de dollars, est-ce que vous rendez compte aussi au ministère des Affaires indiennes?

**M. Clermont:** Non. Les Affaires indiennes nous paient à même le budget des Affaires indiennes. Ils demandent 13 millions de dollars pour nous payer nos services dans le Grand Nord.

• 1205

**Mr. Epp:** I'd like to continue where I left off before. We were just talking about the involvement with real estate and the way these tenders are let.

I would like to ask you this question because I think at the time when the Canada Post Corporation headquarters—where it is now—was being done you were the chief officer of the corporation. What was your involvement in that deal?

**Mr. Clermont:** Yes.

**Mr. Bellemare:** A few moments ago, you said that Canada Post was accountable to its stockholders today.

**Mr. Clermont:** Yes. I'm not an expert in reports, but as with every other crown corporation, we publish an annual report as soon as it is finished at the end of the fiscal year. It will probably be ready by May. At about the same time, the summary of the five year plan is also published. It's a public document. There is a private one, the five year plan, which is approved by Cabinet and which is much more important.

**Mr. Bellemare:** Thank you for that information.

I'd like to ask you a few more questions about the estimates because my colleagues might not be so interested. So it seems you need \$14 million from the government.

**Mr. Clermont:** We don't ask for that money. It is given to us by the federal government to pay for various social services which cost less when we provide them.

**Mr. Bellemare:** But surely you don't take this money for granted, as if it was a Christmas present.

**Mr. Clermont:** Excuse me?

**Mr. Bellemare:** You don't even ask for this money but you get it anyhow!

**Mr. Clermont:** It's not our program. The government has certain policies, Mr. Bellemare, such as paying for members' mail. The government pays members' mailing costs.

**Mr. Bellemare:** In any case, there is only a single line in the estimates. But I looked at the estimates of other departments—and you told me you were accountable to the Minister of Public Works and Government Services—and I discovered that you received a contribution, a gift or a present—call it what you want—of \$13 million from the Department of Indian Affairs. Since you get \$13 million from them, are you also accountable to the Department of Indian Affairs?

**Mr. Clermont:** No. That money is taken from the Indian Affairs budget. They pay us that money so we can provide service in the North.

**M. Epp:** Je voudrais poursuivre sur le sujet dont nous discutons tout à l'heure. Nous parlions de l'immobilier et de la façon dont les appels d'offres sont faits.

Je veux vous poser cette question, car je crois qu'à l'époque où l'on négociait le contrat pour le siège social de la Société canadienne des postes—l'emplacement actuel—vous étiez le premier dirigeant de la société. Quel a été votre rôle dans cette affaire?

## [Text]

**Mr. Clermont:** At the time I was a group vice-president.

**Mr. Epp:** Okay. Did you handle the contract?

**Mr. Clermont:** No.

**Mr. Epp:** But you had something to do with it?

**Mr. Clermont:** Well, I was a member of the executive committee that made the recommendation to the CEO, who then made the recommendation to the board of directors.

**Mr. Epp:** Okay.

**Mr. Clermont:** But as I've said, the actual contract was done in the real estate function.

**Mr. Epp:** As a vice-president at that time, you were in charge—

**Mr. Clermont:** I was not vice-president of real estate. There was a vice-president of real estate.

**Mr. Epp:** Oh, okay. Before though you said that that was part of your function and that's because—

**Mr. Clermont:** Yes. In an organization, sir, everybody, the CEO or a manager—

**Mr. Epp:** Were you a vice-president of real estate prior to this?

**Mr. Clermont:** No.

**Mr. Epp:** You never were?

**Mr. Clermont:** No, I never was.

**Mr. Epp:** Okay.

I have a question with respect to the tender process for this. You indicated before that it was not a public tender.

**Mr. Clermont:** No.

**Mr. Epp:** In other words, companies were invited to—

**Mr. Clermont:** Yes.

**Mr. Epp:** How did you determine who got an invitation?

**Mr. Clermont:** Are you referring to the head office?

**Mr. Epp:** Well, whoever it is that does it.

**Mr. Clermont:** I know, but are you referring to this particular tender—

**Mr. Epp:** Yes.

**Mr. Clermont:** —or are you referring to tendering in general?

**Mr. Epp:** No, no. I guess I am referring to tendering in general as well, but of course I am interested specifically in the present—

## [Translation]

**M. Clermont:** À l'époque, j'étais vice-président général.

**M. Epp:** Très bien. Vous êtes-vous occupé du contrat en question?

**M. Clermont:** Non.

**M. Epp:** Mais vous avez quand même eu un rôle à jouer à cet égard.

**M. Clermont:** J'étais membre du comité de direction qui a fait la recommandation en ce sens au chef de la direction générale, qui a à son tour fait la recommandation au conseil d'administration.

**M. Epp:** D'accord.

**M. Clermont:** Cependant, comme je l'ai indiqué, c'est le service de l'immobilier qui s'est occupé de négocier le contrat comme tel.

**M. Epp:** En votre qualité de vice-président, vous étiez à l'époque responsable. . .

**M. Clermont:** Je n'étais pas vice-président du secteur immobilier. Il y avait un vice-président du secteur immobilier.

**M. Epp:** Bon, d'accord. Mais vous avez dit tout à l'heure que cela faisait partie de vos fonctions parce que. . .

**M. Clermont:** En effet. Quel que soit l'organisme, monsieur, tout le monde, qu'il s'agisse du PDG ou d'un directeur de service. . .

**M. Epp:** Étiez-vous vice-président du secteur immobilier auparavant?

**M. Clermont:** Non.

**M. Epp:** Vous ne l'avez jamais été?

**M. Clermont:** Non, je ne l'ai jamais été.

**M. Epp:** Bien.

J'ai une question en ce qui concerne la procédure qui a été suivie pour l'appel d'offres. Vous avez déjà indiqué qu'il ne s'agissait pas d'un appel d'offres public.

**M. Clermont:** Non.

**M. Epp:** Autrement dit, certains entrepreneurs ont été invités à. . .

**M. Clermont:** Oui.

**M. Epp:** Comment avez-vous établi la liste de ceux qui seraient invités à soumissionner?

**M. Clermont:** Vous voulez parler du siège social?

**M. Epp:** Je veux parler du secteur qui s'occupe de cela.

**M. Clermont:** Oui, je sais, mais voulez-vous parler de cet appel d'offres en particulier. . .

**M. Epp:** Oui.

**M. Clermont:** . . . ou de la procédure générale qu'on suit pour les appels d'offres?

**M. Epp:** Non, non. Ce qui m'intéresse finalement, c'est la procédure générale d'appel d'offres, mais naturellement je m'intéresse tout particulièrement au contrat dont nous parlons. . .



## [Texte]

**Mr. Clermont:** Let's imagine the case, sir, where we need to locate or relocate a letter carrier depot to an area of the city. We're going to compare various prices in the area where we are locating the depot, but we are not going to call public tenders across the province or country to get a letter carrier depot located where letter carriers have to be close to their routes.

**Mr. Epp:** Okay, but my question is how do you—

**Mr. Clermont:** So we don't do that. We don't call tenders.

**Mr. Epp:** But how do you determine who is invited to tender?

**Mr. Clermont:** In the case of a letter carrier depot, we have people who are well aware of the real estate situation, or we hire a real estate agent. We say we need 14,000, 15,000 or 50,000 square metres of letter carriers space in this area; go out and look for one. So they go out, they come back and say there's this space, that space or the other space. Then we negotiate the price downward.

**Mr. Epp:** Okay, on the Canada Post headquarters, how was the decision made on the location—

**Mr. Clermont:** The decision on the Canada Post headquarters was first of all that we would look in Ottawa for an Ottawa developer. At the time we were involved in several real estate deals outside, in Toronto and Montreal, etc.

We felt that the National Capital Commission, this area, should have the first crack at developing the head office. So we invited four or five developers in Ottawa to come to make proposals.

**Mr. Epp:** It's my understanding that only two firms responded to this call.

**Mr. Clermont:** Yes.

**Mr. Epp:** Can you explain why the others may not have?

**Mr. Clermont:** Yes, it's because both firms said they were too busy. We're back in 1989-1990, when real estate was still booming. They had too many ongoing projects to add more to their portfolio.

**Mr. Epp:** Okay. I would like to pursue that further, but obviously I'm going to run out of time.

I'd like to know whether you are aware of the actual conditions of the lease agreement in this—

**Mr. Clermont:** No.

**Mr. Epp:** You're not aware of it?

**Mr. Clermont:** Well, I mean, sir, I'm aware of the general conditions of this agreement, but I have never read the agreement myself.

**Mr. Epp:** As the chief officer of Canada Post, this being probably the largest contract in real estate for that corporation, you're not aware of the details?

**Mr. Clermont:** I repeat, Mr. Epp, I was not the chief executive officer or the chief operating officer of the corporation at the time.

## [Traduction]

**M. Clermont:** Supposons, monsieur, que nous ayons besoin d'aménager un poste de facteurs dans un quartier en particulier de la ville. Nous comparerons les prix dans le quartier visé, mais nous n'allons pas faire d'appel d'offres public à l'échelle de la province ou du pays pour un poste que nous voulons aménager à proximité des itinéraires des facteurs.

**M. Epp:** Bien, mais je veux savoir comment vous. . .

**M. Clermont:** Alors, nous ne procédons pas par appels d'offres.

**M. Epp:** Mais comment établissez-vous la liste de ceux qui sont invités à soumissionner?

**M. Clermont:** Quand il s'agit d'un poste de facteurs, nous avons des gens qui connaissent bien le marché immobilier, ou encore nous faisons appel à un agent immobilier. Nous disons qu'il nous faut 14 000, 15 000 ou 50 000 mètres carrés pour un poste de facteurs dans tel quartier; allez voir ce qui est disponible. Vérification faite, on revient nous dire: voici, il y a tel, tel, tel endroit. Puis nous négocions pour faire baisser le prix.

**M. Epp:** D'accord. Dans le cas du siège social de Postes Canada, comment avez-vous décidé de l'emplacement. . .

**M. Clermont:** Dans le cas du siège social de Postes Canada, nous avons d'abord décidé que nous essayerions de trouver un promoteur à Ottawa même. À l'époque, nous avions déjà plusieurs marchés immobiliers à l'extérieur, à Toronto et à Montréal, etc.

Nous étions d'avis qu'il faudrait donner la priorité aux promoteurs de la région de la capitale nationale pour notre siège social. Nous avons donc invité quatre ou cinq promoteurs d'Ottawa à nous faire des soumissions.

**M. Epp:** Il semble que deux d'entre eux seulement aient répondu à cet appel d'offres.

**M. Clermont:** En effet.

**M. Epp:** Pouvez-vous nous expliquer pourquoi les autres n'ont pas répondu?

**M. Clermont:** Oui; c'est que les deux entrepreneurs ont dit qu'ils avaient déjà trop de travail. Nous étions en 1989-1990, à l'époque où le marché immobilier était toujours florissant. Ils avaient déjà trop de projets en marche pour en prendre d'autres.

**M. Epp:** D'accord. Je voudrais encore approfondir un peu cette question, mais il ne me reste plus beaucoup de temps.

Je voudrais savoir si vous êtes au courant des conditions du contrat de location pour ce. . .

**M. Clermont:** Non.

**M. Epp:** Vous n'êtes pas au courant?

**M. Clermont:** Je veux dire par là que je suis au courant des conditions générales du contrat, mais que je n'ai jamais lu le texte du contrat.

**M. Epp:** Ce contrat est sans doute le marché immobilier le plus important que la Société canadienne des postes ait jamais conclu, et vous dites, en tant que premier dirigeant de la société, que vous n'êtes pas au courant des détails du contrat?

**M. Clermont:** Je le répète, monsieur Epp, je n'étais ni le chef de la direction ni le premier dirigeant de la société à l'époque.

[Text]

**Mr. Epp:** Okay. I guess whether you're aware of it or not, I want to be. I would like to ask you whether you will undertake to provide me with a copy of the lease agreement that Canada Post Corporation has with the current owner of the Canada Post Corporation headquarters.

• 1210

**Mr. Clermont:** I cannot undertake that at this point. The landlord today is the Standard Life Assurance Company. They might have something to say. I will have to look at the lease to see whether there are confidentiality agreements. It's a private deal between Canada Post and the developers. In the end, there were three partners in that development—the Standard Life, Perez Corporation, and the Cytren group from Montreal. I will look into it, but I cannot undertake to provide this information.

**The Chairman:** Mr. Murray.

**Mr. Murray (Lanark—Carleton):** Mr. Clermont, I want to welcome you as one of my constituents, and perhaps you'll forgive me for being somewhat parochial with the first comment. As someone who uses a rural post office—and I enjoy talking to people who look after my mail—I hesitate to go in any more because all I hear about is hours being cut back and concerns that there are not enough hours being given to the staff to properly process the mail. I don't expect you to comment on that, but I just pass this on as a plea from others in my constituency.

I was also disappointed in your reply to Mr. Bellemare about the flag. I'd prefer if you would direct all the post offices to fly the flag. If not, perhaps it's something the minister could do.

**Mr. Clermont:** Very much so, Mr. Murray. The direction is that every post office was ordered to fly the Canadian flag. As a matter of fact, it was the first thing I did when I became CEO of the corporation. There are thousands and thousands of them, and I cannot personally vouch for the fact that every postmaster does it. It is part of the duty of the area zone manager to check that it is, but it could very well happen that you would walk by one day and the flag is not there, if they know the zone manager is. . . I know some people don't want to do it.

**The Chairman:** So if you don't see it flying, report to the flag police.

**Mr. Clermont:** I hope there is no problem in our riding.

**Mr. Murray:** I haven't noticed that, no.

The question I really wanted to ask was about competition in the courier service in Canada. I'm interested in whether or not your courier operations are cross-subsidized by other services within the corporation.

**Mr. Clermont:** No. Mr. Chairman, this allegation has been repeated and repeated and gratuitously put in the papers. Every time the Canadian Courier Association or the competition have something they issue a press release. When the time comes to

[Translation]

**M. Epp:** D'accord. Que vous soyez au courant ou pas, moi je veux l'être. Je me demande si vous pourriez vous engager à me fournir une copie du contrat de location qui lie la Société canadienne des postes au propriétaire actuel de son siège social.

**M. Clermont:** Je ne peux pas prendre cet engagement aujourd'hui même. La Compagnie d'assurance Standard Life, qui est propriétaire du complexe, a peut-être son mot à dire. Je devrai vérifier le texte du contrat pour voir si nous ne sommes pas liés par le secret. Il s'agit d'un marché privé entre Postes Canada et les promoteurs. Ce sont en fait trois partenaires qui ont construit le complexe: la Standard Life, la société Perez et le groupe Cytren, de Montréal. Je vérifierai, mais je ne peux pas m'engager à vous fournir cette information.

**Le président:** Monsieur Murray.

**M. Murray (Lanark—Carleton):** Je tiens à souhaiter tout particulièrement la bienvenue à M. Clermont, qui est un de mes électeurs, et je lui demande de bien vouloir me pardonner de commencer par une observation qui dénote peut-être un certain esprit de clocher. Je fréquente régulièrement le bureau de poste rural qui s'occupe de mon courrier—j'aime bien discuter avec les employés—, mais j'hésite à le faire maintenant, car les employés me parlent invariablement de leurs heures de travail, qui sont réduites, et du fait que, dans des conditions pareilles, ils ne peuvent pas traiter le courrier comme ils le devraient. Je ne m'attends pas à ce que vous répliquiez à cette observation, mais je vous demande simplement d'y voir un appel au secours de mes électeurs.

Par ailleurs, j'ai été déçu par ce que vous avez répondu à M. Bellemare au sujet du drapeau. Je préférerais que vous ordonniez à tous les bureaux de poste d'arborer le drapeau. Sinon, ce serait peut-être au ministre de le faire.

**M. Clermont:** Je suis tout à fait d'accord avec vous, monsieur Murray. Tous les bureaux de poste ont reçu l'ordre d'arborer le drapeau canadien. C'est d'ailleurs la première mesure que j'ai prise quand je suis entré en fonction comme premier dirigeant de la société. Il y en a des milliers et des milliers, et je ne peux vous dire catégoriquement que tous les maîtres de poste le font. Il entre dans les fonctions du directeur de zone de vérifier qu'on arbore le drapeau, mais il se peut bien que vous passiez un jour devant un bureau de poste qui ne l'arbore pas, si le maître de poste sait par exemple que le directeur de zone est. . . je sais que certains ne veulent pas l'arborer.

**Le président:** Alors, si le drapeau n'est pas hissé, vous pourriez le signaler à la police du drapeau.

**M. Clermont:** J'ose croire qu'il n'y a pas de problème dans notre circonscription.

**M. Murray:** Pas à ma connaissance, non.

La question que je tiens à vous poser concerne la concurrence dans les services de messageries au Canada. Je veux savoir s'il y a un interfinancement entre vos services de messageries et les autres services de la société.

**M. Clermont:** Non. Il s'agit là, monsieur le président, d'une allégation qu'on ne cesse de répéter et qui est reprise de façon tout à fait gratuite par les journaux. Chaque fois que la Canadian Courier Association ou nos concurrents ont quelque



## [Texte]

substantiate what they say, they're somehow not there. They never showed up at the National Transportation Agency. Expecting a lot of opposition and a lot of evidence, the agency set up a full panel, with lawyers, economists and so on. When morning comes, there's nobody there.

The bureau looked at these allegations. They were satisfied. The director of the Competition Bureau concluded in approving the Purolator deal that, and I quote:

There are no grounds at this time to believe that cross-subsidization has occurred or would occur post-merger, which would likely result in a substantial lessening or prevention of competition in the marketplace.

Part of the conditions of the approval of the purchase was that we would keep Purolator running as a separate company, which of course we are doing.

**Mr. Murray:** Have Purolator rates stayed the same, gone down, gone up? I don't know if you're aware of the rate guide.

**Mr. Clermont:** I'm not personally familiar with the Purolator rates, just our rates. There's a difference between the posted rate and the negotiated rate. The salespeople have certain liberties, depending on the volume, the preparation, etc., to give discounts, but as far as I know the Purolator rates have kept pace with industry.

• 1215

**Mr. Murray:** Thanks, Mr. Chairman

**The Chairman:** Mr. Verran, I think you have a question.

**Mr. Verran (South West Nova):** Yes, Mr. Chairman. As you know, I am just filling in for a regular member this morning, so I have just have one short question to ask Mr. Clermont.

Mr. Clermont, considering Canada's current economic climate, do you feel the recent CUPW settlement was an appropriate one at this time?

**Mr. Clermont:** May I ask Mr. Villeneuve to answer this question?

**Mr. Villeneuve:** We've signed agreements with CUPW that traditionally have provided for rates of pay increases. This time we did not. We went with the government guidelines. We went with zero, zero, 2.5 on a 30-month contract. I think it's also a first for Canada Post.

At the time of signature on CUPW, we gave a signing bonus of \$718. But this bonus is recuperated in large part by the corporation through the flexibility we're gaining in many clauses of the contract. So it is in effect a payment in lieu of certain gains we are getting in the way we operate.

For the rest, I think we've shown restraint. I must give credit to the union that they also have shown restraint in the context of the economic climate in Canada.

## [Traduction]

chose à dire, ils publient un communiqué de presse. Quand vient le temps d'étayer leurs allégations, ils sont introuvables. Ils ne se sont jamais présentés à l'audience qu'avait convoquée l'Office national des transports. Comme ils s'attendaient à ce que l'opposition soit vive et les témoignages nombreux, l'office avait mandaté un comité imposant, composé notamment d'avocats et d'économistes, pour entendre la cause. Le moment venu, personne ne s'est présenté.

Après avoir examiné les allégations, le Bureau de la concurrence les a jugées non fondées. Le directeur du bureau, au moment d'approuver l'achat de Purolator, a conclu, et je cite:

Il n'existe aucune raison de croire à l'heure actuelle qu'il y a interfinancement ou qu'il y en aurait après la fusion, de manière que la concurrence sur le marché serait susceptible d'être considérablement réduite ou entravée.

Nous avons été autorisés à acheter Purolator à condition notamment que nous continuions à en assurer l'exploitation comme entité distincte, et c'est effectivement ce que nous faisons.

**M. Murray:** Les tarifs de Purolator sont-ils demeurés les mêmes, ont-ils diminué, ont-ils augmenté? Je ne sais pas si vous êtes au courant de la tarification de Purolator.

**M. Clermont:** Je ne sais pas quels sont les tarifs de Purolator; je connais seulement les nôtres. Il y a toutefois une différence entre les tarifs affichés et ceux qui peuvent être négociés. Les vendeurs ont une certaine marge de manoeuvre et peuvent, selon le volume, le travail de préparation, etc., accorder des rabais, mais, à ma connaissance, les tarifs de Purolator suivent ceux du secteur.

**M. Murray:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Verran, je crois que vous voulez poser une question.

**M. Verran (South West Nova):** Oui, monsieur le président. Comme vous le savez, ce matin je remplace le député qui siège normalement à ce comité. J'ai donc seulement une petite question pour M. Clermont.

Monsieur Clermont, étant donné le climat économique actuel du Canada, croyez-vous que la convention collective récemment signée avec le Syndicat des postiers du Canada est justifiée?

**M. Clermont:** J'aimerais demander à M. Villeneuve de répondre à la question.

**M. Villeneuve:** Dans le passé, nous avons signé avec le syndicat des ententes qui prévoyaient des augmentations de salaire. Mais pas cette fois-ci. Nous avons suivi les directives ministérielles. L'entente de 30 mois prévoit des augmentations de zéro, zéro et 2,5 p. 100. Je crois que c'est un précédent pour la Société canadienne des postes.

Lorsque le syndicat a signé l'entente, nous avons accordé une prime de 718\$. Mais une bonne partie de cette prime est récupérée par la société par le biais de plusieurs dispositions du contrat qui lui accordent une plus grande souplesse. C'est donc en effet un paiement en échange de certains gains au niveau des opérations.

Pour ce qui est du reste, je crois que nous avons fait preuve de retenue. Je dois également féliciter le syndicat pour ses demandes raisonnables, étant donné le contexte économique dans lequel nous vivons.

## [Text]

In addition to that, I would tell you that the cost to Canadians of the zero, zero, 2.5 contract is far less than the cost to Canadians that labour conflicts have cost this country, mainly at the post office.

**Mr. Verran:** Thank you, gentlemen.

**The Chairman:** Mr. Crête, please go ahead.

**M. Crête:** Pour répondre aux craintes de M. Bellemare, je peux vous dire qu'au Québec, des drapeaux du Canada, il y en a à peu près à tous les bureaux de poste. Il peut être certain de cela. Ma question est plutôt de savoir s'il y a des bureaux de poste derrière les drapeaux. C'est plus important, selon moi.

La Société canadienne des postes avait prévu une augmentation du tarif lettre de 2c. en octobre dernier et le tout n'a pas eu lieu à cause d'une décision du Conseil des ministres. Comment la Société compte-t-elle compenser les pertes de revenus occasionnées par l'abolition de la hausse du prix des timbres qui avait été prévue? Avez-vous l'intention de revenir à la charge à court terme sur cette demande?

**M. Clermont:** Monsieur Crête, oui, nous avons, l'été dernier, annoncé une augmentation de 2c. Le processus a été suivi jusqu'à ce qu'on en arrive au point où cela devait être présenté au Conseil du trésor. C'est à ce moment-là que le gouvernement, pour des raisons que j'ignore, a décidé d'attendre indéfiniment avant d'approuver cette augmentation.

Le processus n'est pas terminé. L'approbation pourrait très bien venir un peu plus tard. Je pense qu'elle a créé un effet et c'est certain que c'est un effet négatif. Nous avons quand même réussi à faire certaines coupures supplémentaires. Il n'en demeure pas moins qu'il faut toujours garder à l'esprit que nous avons au Canada, à 43c., le tarif de base le plus bas dans le monde occidental. Dans des pays comme l'Angleterre, le tarif est de 50c. Aux États-Unis, converti en dollars canadiens, il est de 45c.; en France, de 70c.; en Allemagne, de presque un dollar.

**M. Crête:** Savez-vous si votre opinion était partagée par le ministre ou si c'est au Conseil du Trésor que...

**M. Clermont:** Je ne pourrais vous le dire.

**M. Crête:** Est-ce que vous avez l'intention de revenir à la charge ou si vous laisserez tout simplement tomber votre demande?

**M. Clermont:** Ce n'est pas une question de revenir à la charge. Le processus continue, mais il prend plus de temps que prévu.

**M. Crête:** Vous n'avez pas l'intention de demander à nouveau. Vous attendez.

• 1220

**M. Clermont:** On attend de voir ce qui va arriver.

**M. Crête:** D'accord.

Sur un tout autre sujet, au mois de novembre dernier, le Bloc québécois s'adressait à vous, au niveau du Comité sur les langues officielles, sur la question de l'adressage du courrier. Le 23 novembre dernier, nous avons demandé qu'on mette fin à la

## [Translation]

De plus, je peux vous assurer que le contrat prévoyant des hausses de salaire de zéro, zéro et 2,5 p. 100 coûtera beaucoup moins cher aux contribuables canadiens que ce que leur coûtent les grèves, notamment les grèves postales.

**M. Verran:** Merci, messieurs.

**Le président:** Monsieur Crête, vous avez la parole.

**Mr. Crête:** In response to Mr. Bellemare's fears, I can tell you that nearly every post office flies the Canadian flag in Quebec. He can rest assured. In my opinion, we should rather ask ourselves if there is the post office behind each flag. In my view, that's more important.

The Canada Post Corporation wanted to increase the cost of a stamp by 2¢ last October, but it never happened because Cabinet vetoed the idea. How will the Corporation compensate for this shortfall? Do you intend to ask for another postal increase anytime soon?

**Mr. Clermont:** Yes, Mr. Crête, we announced the 2¢ increase last summer. When the request got to Treasury Board, the government decided to indefinitely put off any hike for reasons unknown.

But the process is ongoing. We might still receive authorization sometime down the road. The fact that we were not allowed to increase our rates had a negative effect. However, we managed to cut elsewhere. Don't forget, though, that Canada has the lowest postal rates in the Western world—43¢. In England, it costs 50¢ to mail a first-class letter. In the United States, it is 45¢ Canadian; in France, it is 70¢ and in Germany almost \$1.

**Mr. Crête:** Was the minister on your side or did Treasury Board—

**Mr. Clermont:** I don't know.

**Mr. Crête:** Are you going to try for another postal rate increase or are you just going to withdraw your request?

**Mr. Clermont:** It's not a question of trying again. The process is ongoing, but it is taking longer than expected.

**Mr. Crête:** So you aren't going to make another request. Your're just going to wait.

**Mr. Clermont:** We're going to wait and see what is going to happen.

**Mr. Crête:** Alright.

Let me change the subject. Last November, at a meeting of the Official Languages Committee, a member of the Bloc Québécois asked you a question about the addressing of mail. Last November 23, we asked Canada Post to end the



## [Texte]

pratique discriminatoire qui faisait que l'adressage unique avait un effet négatif au niveau du français. Des mesures ont-elles été prises à la suite de cette demande? Avez-vous mis sur pied un plan d'action afin de venir en aide aux entreprises concernées?

**M. Clermont:** M. Villeneuve est l'expert dans ce domaine.

**M. Villeneuve:** Au mois de novembre, il y avait beaucoup de confusion. Chacun peut mettre le nom de la province au complet. Notre façon d'adresser a été revue non seulement au niveau fédéral, mais aussi par l'Office de la langue française du Québec qui l'a validée. Donc, nous sommes plus catholiques que le pape de ce côté-là, en allant vers différentes juridictions.

**M. Crête:** Respectueux.

**M. Villeneuve:** Respectueux. Pour qu'ils puissent profiter de certains rabais, nous demandons aux grands abonnés de partager les économies que nous faisons en utilisant nos équipements mécanisés. Ce n'est pas une question de langue, mais une question de préparation. Cela pourrait être un langage technique comme un code à barres, ou encore un langage visuel comme des codes phosphorescents, ou un langage de positionnement de l'adresse sur l'enveloppe avec l'enveloppe-retour. Cela pourrait être du pré-adressage dans le cas des adresses-retour. Ce sont des conditions qui ne sont pas reliées à la langue, mais essentiellement au niveau de préparation du courrier pour profiter d'une partie des économies générées par l'utilisation de l'équipement mécanisé.

**The Chairman:** Thank you.

Do you have a question or two, Mr. Bélair?

**M. Bélair:** C'est beaucoup plus un plaidoyer en faveur des petits bureaux de poste. Tout d'abord, veuillez, monsieur Clermont, interpréter mon témoignage comme étant véridique, et donc valable, puisque mes parents ont eu un bureau de poste pendant 37 ans dans ma petite ville natale d'Opasatika, qui comptait 400 personnes.

Le bureau de poste à ce moment-là, et je parle en connaissance de cause, était le cœur du village. Il était sûrement comparable au perron de l'église après la messe du dimanche. C'était l'endroit par excellence où tout le commérage se faisait. Évidemment, c'était un petit village. C'était aussi un endroit où il y avait un babillard. C'était la seule place publique dans le village où on pouvait exposer ces choses.

On a parlé plus tôt de la présence du gouvernement fédéral, du drapeau du Canada. Au niveau politique, c'est extrêmement important parce qu'il faut toujours se souvenir que les régions rurales du Canada sont aussi importantes, aux trois niveaux de gouvernement, que le sont les villes urbaines, où il y a tous les services. Je vous dis finalement que je suis pratiquement né dans un sac postal.

**Des voix:** Ah, ah!

**M. Bélair:** Le bureau de poste était là avant que j'arrive puisqu'on l'a eu en 1932 et que je suis né en 1949.

Monsieur Clermont, tout d'abord, une estimation a-t-elle été préparée dans le but éventuel de rouvrir les 500 et quelques petits bureaux de poste qui ont été fermés? Faute de cela, et ce que je vais vous dire va sûrement vous plaire, avez-vous envisagé de faire une demande spéciale—je dis bien spéciale—au gouvernement du Canada pour vous octroyer les fonds nécessaires pour que ces petits bureaux de poste qui ont été fermés puissent être rouverts, du moins à temps partiel, pour

## [Traduction]

discriminatory practice of using one addressing standard because it did not respect proper usage of French. We're any changes made following that request? Have you created an action plan to help those companies which are affected?

**Mr. Clermont:** Mr. Villeneuve is the expert in this area.

**Mr. Villeneuve:** Last November, there was a lot of confusion. It was possible to put down the name of the province in full. Our mail addressing system was not only reviewed at the federal level, but also by the *Office de la langue française du Québec* which approved the new system. So by consulting with different jurisdictions, we were more Catholic than the pope.

**Mr. Crête:** Respectful.

**Mr. Villeneuve:** Respectful. We asked high-volume shippers if they're interested in using our cost-saving computer software to get a preferential rate on their mailings. It's not a question of language, but a question of addressing the mail. We have different kinds of software, like technical software for reading barcodes, or visual software for reading phosphorescent codes, or software for reading the position of the address on an envelope, including the reply-envelope. There is also pre-addressing software for reply mail. These things don't have to do with language, but rather with the addressing of mail, and they generate savings if processed through computer programs.

**Le président:** Merci.

Voulez-vous poser une question ou deux, monsieur Bélair?

**Mr. Bélair:** I'm here to defend small postal outlets. But first, Mr. Clermont, I want you to know that I'm speaking the truth, since my parents ran a post office for 37 years in my small hometown of Opasatika, population 400.

Believe me when I say that the post office was the heart of village life. It had the same status as the church steps after Sunday mass. It's the place where you got the local gossip. Of course, it was a small village. There was also a bulletin board. It was the only public place in the village where you could put up a notice.

A little earlier, we were talking about the presence of the federal government and the Canadian flag. This is extremely important from a political point of view because we can't forget that Canada's rural areas are just as important to the three levels of government as our cities, which provide every kind of service. Last but not least, I was practically born in a mailbag.

**Some hon. members:** oh, oh!

**Mr. Bélair:** The post office was there before I was born because my parents started working there in 1932 and I was born in 1949.

Mr. Clermont, I'd like to begin by asking whether you have worked out how much it would cost to reopen the approximately 500 small post offices which were closed? If not—and what I will say will surely please you—have you thought of making a special request—that's right, a special request—to the Government of Canada to help you pay for reopening the small postal outlets which were closed, at least on a part-time basis, to insure the continued presence of the federal government and to uphold

[Text]

assurer la présence du gouvernement fédéral et continuer cette vieille tradition? Ce ne sont pas des «quétaineries». Les traditions sont extrêmement importantes pour les personnes qui demeurent dans un petit village.

Plus tôt, on faisait grand état de l'autoroute électronique. Dans les petits villages éloignés et isolés, à cause du manque de poteaux de téléphone ou de je ne sais trop quoi, ils n'auront peut-être pas ces services. Avez-vous pensé faire une demande spéciale?

**M. Clermont:** En ce qui a trait à la première question, monsieur Bélair, la réponse est non. Nous n'avons pas d'estimation.

• 1225

**M. Bélair:** Monsieur Clermont, est-ce que vous me dites qu'il n'est pas dans votre vision à court terme de rouvrir ces bureaux de poste? Est-ce bien cela?

**M. Clermont:** À court terme, je pense qu'il serait difficile d'en justifier le coût. Cela rejoint un peu ce que je disais à M. Crête et au Comité plus tôt. Vous avez utilisé une expression que j'ai retenue. Vous avez parlé du babillard. Nous pouvons entrevoir, dans l'ère de l'autoroute de l'information, que le bureau de poste local, dans une petite localité, deviendra le centre d'information pour tous les services gouvernementaux, fédéraux ou provinciaux, ou les communautés locales.

On peut très bien entrevoir un babillard électronique au lieu de papiers. Il y aura toujours de la place pour les papiers.

**M. Bélair:** Je me fais l'avocat du diable. Si la technologie ne se rend pas. . .

**M. Clermont:** Elle va s'y rendre un jour.

**M. Bélair:** Elle ne s'y rendra pas si les coûts sont excessifs.

**M. Clermont:** C'est toujours une question de coûts. Actuellement, nous n'avons pas les moyens de le faire.

**M. Bélair:** Il ne reste pas tellement de temps pour la réponse à ma deuxième question, monsieur Clermont. Si vous n'avez pas d'estimation, avez-vous envisagé de faire une demande spéciale?

**M. Clermont:** Nous n'avons pas pensé à cela, mais c'est quelque chose qu'on peut examiner.

**M. Bélair:** Vous prendrez cela en considération?

**M. Clermont:** Oui.

**M. Bélair:** Je vous remercie.

**The Chairman:** It turned out to be a four-minute-and-forty-second plea, Mr. Bélair, under the wire.

Mr. Clermont, I grew up in a small town in southern Manitoba. The post office was not a hangout, but I do remember as a young guy watching the CPR train come in every day about 2 p.m., 2:30 p.m. and watching the mail being off-loaded. That sticks in my mind.

[Translation]

this old tradition? I'm not being flippant. Traditions are extremely important to the citizens of small villages.

A little earlier, there was much talk about the information highway. But small villages which are far removed and isolated might not receive these services because they don't have enough telephone poles or some other kind of infrastructure. So have you thought of making this special request?

**Mr. Clermont:** The answer to your first question, Mr. Bélair, is no. We don't have any estimate.

**Mr. Bélair:** Mr. Clermont, are you telling me that reopening these postal outlets is not included in your short-term vision? Is that right?

**Mr. Clermont:** I think it would be hard to justify the costs in the short-term. I more or less said the same thing to Mr. Crête and to the committee a little earlier. You used an expression which I remembered. You were talking about a bulletin board. One day, in the age of the information highway, the post office in a small community will become the information centre for provincial and federal government services, or for local communities.

It's very easy to imagine that we'll have an electronic bulletin board instead of a physical one. But there will always be room for papers.

**Mr. Bélair:** Let me play the devil's advocate. If technology doesn't reach. . .

**Mr. Clermont:** It will, one day.

**Mr. Bélair:** It won't if it's too expensive.

**Mr. Clermont:** It's always a matter of money. We just can't afford to go ahead right now.

**Mr. Bélair:** There isn't much time left for you to answer my second question, Mr. Clermont. Since you don't have an estimate, have you at least thought of making a special request?

**Mr. Clermont:** We haven't thought of doing that, but it might be a possibility.

**Mr. Bélair:** Will you take the idea under advisement?

**Mr. Clermont:** Yes.

**Mr. Bélair:** Thank you.

**Le président:** Monsieur Bélair, votre intervention a duré quatre minutes et quarante secondes. Vous êtes passé à un cheveu près de manquer de temps.

Monsieur Clermont, j'ai grandi dans une petite ville dans le Sud du Manitoba. Le bureau de poste n'était pas un lieu de rassemblement, mais lorsque j'étais jeune je regardais arriver le train du CP chaque jour, vers 14 heures ou 14h30, et j'observais comment on déchargeait le courrier. C'est une image qui est restée gravée dans ma mémoire.



[Texte]

I have a question before I get to Mr. Epp. Do your officials ever get the feeling that you're like Canadian artists who have to leave home to be appreciated? I say that because in 1994 I was at a conference where I had the opportunity to meet some postal officials from around the world. The people I met had nothing but kudos for Canada Post. I left the conference feeling as if Canada Post were considered one of the world leaders in its field; yet here at home people are always throwing eggs at it, soft ones or hard ones or whatever. What accounts for this?

**Mr. Clermont:** I thank you. You're absolutely right, Mr. Chairman. Mrs. Kriegler here is president of Canada Post Systems Management. We are the envy of the postal world by all accounts. We have in our postal plants German equipment more modern than the German post office has. We have in Ottawa—you're all invited to attend, and I was telling Mr. Epp I'd like to show it to him—a national control centre, which every week gets a foreign visit. Ministers from China have been here. We have contracts in many countries to develop these concepts. We have had people in Argentina for four years now working with the Argentinian post office, and we are well looked on.

Why is it that at home we get so many eggs? I think some of them we deserve, but we're not getting as many as we were. According to our surveys and from talking with customers, I think people realize that we have made great strides, whereas in the 1970s and early 1980s people had a notion that if you talk to Canada Post you talk to a strike. Well, that's gone. We had a strike in 1991, but we've not had one since and we will not have one in the next 30 months, as Mr. Villeneuve explained.

These are concepts, but it's a large organization. We process 40 million pieces of mail a day. Some will go astray. We have a lot of employees. They're not all equally qualified. Each one will have a bad day and will turn you off as a customer. It's inevitable.

Our colleagues were not given training, the tools they needed, which you would find in normal organizations. Federal Express trains every one of its employees for I think six weeks a year. Well, if we gave them three hours a year, we were lucky. Now we have put some \$50 million a year in training for employees. I'm sure we're getting these wonderful people who work for us ready to satisfy the customer.

**The Chairman:** You mentioned the Germans, who are famous for the autobahn. I guess you can be famous for the "infobahn."

**Mr. Clermont:** Absolutely.

**The Chairman:** Mr. Epp.

**Mr. Epp:** Thank you, Mr. Chairman.

[Traduction]

J'aimerais poser une question avant de céder la parole à M. Epp. Est-ce que vos fonctionnaires ont l'impression que vous êtes comme des artistes canadiens qui doivent quitter le pays pour être appréciés? Je dis cela parce qu'en 1994 j'ai assisté à une conférence où j'ai rencontré des fonctionnaires travaillant pour des sociétés des postes de plusieurs autres pays. Ces personnes n'avaient que de bonnes choses à dire au sujet de la Société canadienne des postes. Au terme de la conférence, j'avais l'impression que notre système postal était un des meilleurs du monde; mais ici, on est toujours critiqué, parfois sévèrement. Pourquoi?

**M. Clermont:** Merci. Vous avez absolument raison, monsieur le président. M<sup>me</sup> Kriegler est présidente de la gestion des systèmes de la Société canadienne des postes. Nous faisons l'envie des autres sociétés postales à travers le monde. Nous utilisons dans nos installations postales de l'équipement allemand encore plus moderne que l'équipement utilisé par la poste allemande. Chaque semaine, des gens d'autres pays visitent notre centre de contrôle, ici même à Ottawa, et je vous invite tous à venir nous voir, comme je l'ai mentionné à M. Epp un peu plus tôt. Nous avons eu la visite de ministres chinois. Nous avons signé des contrats avec plusieurs autres pays pour les aider à mettre sur pied un système comme le nôtre. Certains de nos fonctionnaires sont en Argentine depuis quatre ans pour aider les postes argentines à s'organiser. On nous apprécie beaucoup.

Pourquoi sommes-nous l'objet de tant de critiques au Canada? Certaines critiques étaient justifiées, mais la situation s'améliore. Selon nos sondages et d'après ce que nous disent nos clients, nous avons appris que le public se rend compte que nous avons fait de grands progrès. Dans les années 70 et au début des années 80, les gens croyaient que les postiers canadiens étaient toujours en grève. Eh bien, c'est fini. La dernière grève a eu lieu en 1991, et il n'y en aura pas dans les 30 prochains mois, comme M. Villeneuve vous l'a expliqué.

Voilà comment on nous perçoit, mais c'est une grande organisation. Nous traitons 40 millions d'envois chaque jour. Certains se perdront. Nous avons beaucoup d'employés. Ils n'ont pas tous la même compétence. De temps à autre, un employé sera de mauvaise humeur et rabrouera un client. C'est inévitable.

Nos employés n'ont pas reçu la formation ni les outils nécessaires que donnent normalement d'autres organisations à leurs employés. Federal Express donne six semaines de formation par année à chaque employé. Si nous leur donnions trois heures de formation par an, c'était beau. Nous consacrons maintenant quelque 50 millions de dollars à la formation des employés. Je suis sûr que tous ces braves gens qui travaillent pour nous pourront ainsi bien servir les clients.

• 1230

**Le président:** Vous avez parlé des Allemands, célèbres pour leur «autobahn». Je suppose que vous pourriez devenir célèbre pour votre «infobahn».

**M. Clermont:** Tout à fait.

**Le président:** Monsieur Epp.

**M. Epp:** Je vous remercie, monsieur le président.

## [Text]

Unfortunately, the restraints of this committee time-wise prevented me from saying all of the things I wanted to say to you, but I'd like to reflect what the chairman has just said. As one of the critics of the post office, I would expect I would be almost a magnet for complaints from across the country. In fact I am pleased I receive so few of them. I need to add to what the chairman has said that I think overall you're doing a good job.

I do have a few concerns regarding the overall picture of the way we handle complaints when we do get them. Our office has found it very difficult to actually get answers to some of our questions. Some of them are questions about the big picture and some of them are specific complaints. I'd like to encourage you and your organization to try to beef that up.

Just before we leave this whole question of real estate, this is one of the areas where I really think the primary shareholder in Canada Post—the Canadian taxpayer—should have full and total access to all of these things that go on. There are still unanswered questions here.

I would like to ask you how we can get around the hurdles that are in front of us so that Canadians can be assured, whether there is wrongdoing or not, that this stuff is brought out into the open.

We have questions with respect to this tender for the Canada Post building. There are some big questions. Four or five people were asked to tender and only two did. This is a large contract, so I'd like to know why the others would not even bother responding.

I would like to know answers to questions like accessibility to land. What was the offering on the actual physical property where that building is? Was what was available to the person who got the contract also available to the other contractors? Were there comparable deals? I think all of that needs to be put out in the open.

I'd like to move on to some other things, but I'd like you to respond to that. How can we make those contracts and all of the dealings and all of the tendering processes totally open so that Canadians can know what's going on?

**Mr. Clermont:** I think the Auditor General, whose role it is to look at things in government and crown corporations, did his or her job on your behalf and looked at the process. When the audit report talks about counterchecks, they were satisfied there were enough counterchecks in the process, and I can assure you there were.

I read you a list of all the firms that opined, from their perspective, on this deal. It's quite impressive. I don't know of any firms in the private or public sector that go through these processes.

Of the two that chose not to report, one was the Matthews Group. Their reason was they were involved in building Terminal 3 in Toronto or something and had no time to do this.

## [Translation]

Malheureusement, les contraintes de temps imposées à ce comité m'ont empêché de vous dire tout ce que je voulais, mais je voudrais revenir à ce que disait le président. En tant que porte-parole sur les questions concernant les bureaux de poste, je pensais que j'allais recevoir des plaintes de toutes les régions du pays. Or, je me réjouis de ce que j'en reçois si peu. Comme le président, je crois que, dans l'ensemble, vous faites du bon travail.

J'ai toutefois quelques réserves quant à la procédure en place pour régler les plaintes qu'on reçoit. Les membres de mon personnel ont constaté qu'il était très difficile d'obtenir des réponses précises à certaines de nos questions. Dans certains cas, il s'agit de questions générales, tandis que dans d'autres, il s'agit de plaintes précises. Je tiens à encourager la Société et vous-même à tenter d'apporter des améliorations à cet égard.

Avant que nous n'abandonnions toute cette question de l'immobilier, je tiens à préciser que c'est un des domaines où le principal actionnaire de Postes Canada, le contribuable canadien, devrait avoir accès à toute l'information concernant tout ce qui se passe. Certaines questions n'ont toujours pas obtenu de réponse.

Dites-moi, comment pouvons-nous contourner les difficultés auxquelles nous faisons face, pour que les Canadiens aient l'assurance que toute cette information soit rendue publique, qu'il y ait eu malversation ou pas.

Nous avons des questions en ce qui concerne cet appel d'offres pour le complexe de Postes Canada. Il s'agit de questions importantes. Quatre ou cinq entrepreneurs ont été invités à soumissionner, et deux seulement l'ont fait. Étant donné l'importance du contrat, je voudrais savoir pourquoi les autres ne se sont même pas donné la peine de répondre.

Je voudrais savoir, par exemple, ce qu'il en était de l'accès au terrain. À quelles conditions le terrain sur lequel se trouve le complexe a-t-il été offert? Les conditions auxquelles il a été offert à l'entrepreneur qui a obtenu le contrat étaient-elles les mêmes pour les autres entrepreneurs? Étaient-elles comparables? Je crois que toute cette information doit être rendue publique.

Je voudrais aussi aborder d'autres questions, mais je vous demanderai d'abord de répondre à celle-là. Comment pouvons-nous assurer la transparence des contrats, des négociations et de tous les aspects du processus d'appel d'offres, pour que les Canadiens sachent ce qui se passe?

**M. Clermont:** Je crois que le vérificateur général, qui a pour tâche d'examiner ce qui se fait au gouvernement et dans les sociétés de la Couronne, a examiné le processus et fait ce travail en votre nom. Dans son rapport, il indique qu'il y avait suffisamment de mécanismes de contre-vérification dans le processus, et je peux vous donner l'assurance qu'il y en avait.

Je vous ai lu la liste de toutes les entreprises qui ont donné leur appréciation du marché conclu. La liste est très impressionnante. Je ne connais pas d'entreprises privées ni d'organismes publics qui se soumettent à un processus aussi strict.

Le Groupe Matthews est une des deux entreprises qui ont décidé de ne pas soumissionner. Ils ont alors invoqué le fait qu'ils étaient trop pris par la construction de l'aérogare 3 à Toronto ou je ne sais trop quoi.



## [Texte]

Minto, which is a very large corporation, was at the time building a big office building in Toronto. I'm going all by memory here. They have the Minto Suites and a number of. . . They told us it was not in their strategic plan, if I might say, for Ottawa. I guess one could say that in Ottawa they were mostly in the hotel-residential area instead of office buildings. We were surprised.

## [Traduction]

Minto, qui est une très grande société, construisait à l'époque une tour à bureaux à Toronto. Je vous dis tout cela de mémoire. Elle compte notamment au nombre de ses projets les *Minto Suites* et un certain nombre de. . . Elle nous a dit que notre projet ne cadrerait pas avec son plan d'action stratégique pour Ottawa, si je puis m'exprimer ainsi. C'est sans doute qu'à Ottawa, elle concentrait surtout ses activités, non pas sur la construction de tours à bureaux, mais sur le secteur hôtelier et résidentiel. Nous avons été surpris.

## • 1235

Mind you, sir, the development was not guaranteed. We only took half the development. The development consisted of three buildings. A third building has yet to be built and leased. So there's a risk for the developer there.

Then, of course, the developers, the proponents, had to release us of our leases. We had 12 locations across the city. Now, that's a major undertaking. It's a big risk. That's the reason these firms didn't take it.

**The Chairman:** We're out of time.

**Mr. Epp:** May I just take ten or fifteen seconds?

**The Chairman:** Okay.

**Mr. Epp:** Are you telling me then that the actual lease agreement per se will not be made public?

**Mr. Clermont:** What I'm saying, Mr. Epp, is that we will see what we can make public. Yes, there's a lease agreement to satisfy legal purposes, but the agreement is a very complex one. It involves the leasing of the lands—that's because we continue to own the land—the sale of the buildings that were there, the lease of the building we are now in, the construction contract.

There's an option for the purchase in which we can share the land that surrounds the current building. As you said, you go by the airport, and there's more land than we occupy, which is ours, but is under-utilized. The idea behind it was to maximize the utilization of that land.

**The Chairman:** I'm afraid you've had your ten seconds, Mr. Epp. Thank you.

I think we should be trying to wrap this up, but I think Mr. Bellemare has a couple of questions.

**Mr. Bellemare:** Thank you very much, Mr. Chair.

Again, to finish off, I was concerned that the estimates are not really not estimates. I find it disconcerting, Mr. Chair, that since Canada Post responds to Public Works, we only see a one-liner: \$14 million. If one were to do the homework I've done, then you have to find out that in at least two other departments, Indian Affairs with \$13 million—I've discussed this earlier—and Heritage Canada with \$69 million, that's a total of \$96 million. We could not discuss the estimates today because they're all over the map and they're only one-liners.

Il ne faut pas oublier, monsieur, que le projet immobilier n'était pas garanti. Nous n'en avons réalisé que la moitié. Le plan initial prévoyait la construction de trois immeubles. Le troisième n'est toujours pas construit ni loué. Il y a donc un risque pour le promoteur.

Par ailleurs, il fallait que nous nous sortions de nos contrats de location existants. Nous avions des bureaux dans 12 endroits différents de la ville. Ce n'était pas là une petite affaire. Le risque était énorme. C'est pour cette raison que ces entrepreneurs ont décidé de ne pas soumissionner.

**Le président:** Votre temps de parole est écoulé.

**M. Epp:** M'accordez-vous 10 ou 15 secondes de plus?

**Le président:** D'accord.

**M. Epp:** Dois-je comprendre que le texte du contrat de location ne sera pas rendu public?

**M. Clermont:** J'ai dit, monsieur Epp, que nous vérifierions pour voir si nous pouvons le rendre public. Nous avons effectivement un contrat de location en bonne et due forme légale, mais il s'agit d'un contrat très complexe. Le contrat porte à la fois sur la location du terrain—parce que nous continuons d'en être propriétaires—, sur la vente des immeubles qui s'y trouvaient déjà, sur la location de l'immeuble que nous occupons maintenant et sur les travaux de construction.

Il est prévu dans le contrat que nous pouvons acheter l'immeuble que nous occupons en échange de la cession des terres qui l'entourent. Comme vous l'avez dit, quand on passe par là en se rendant à l'aéroport, on se rend bien compte que les terres qui s'étendent au-delà du terrain sur lequel se trouve l'immeuble que nous occupons, terres qui nous appartiennent, sont sous-utilisées. L'idée était d'en assurer l'utilisation optimale.

**Le président:** Malheureusement, vos dix minutes sont écoulées, monsieur Epp. Je vous remercie.

Je crois que nous devrions essayer de conclure cette discussion, mais il semble que M. Bellemare ait deux ou trois questions à poser.

**M. Bellemare:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Comme je le disais tout à l'heure, je m'inquiète du fait que le budget des dépenses n'en est pas vraiment un. Je trouve déconcertant, monsieur le président, que le budget de Postes Canada, qui relève de Travaux publics, se résume à un poste budgétaire de 14 millions de dollars. Il suffit de prendre le temps de faire quelques recherches, comme je l'ai fait, pour constater que l'on prévoit également des crédits dans le budget d'au moins deux autres ministères: Affaires indiennes, 13 millions de dollars—j'en ai déjà parlé—et Patrimoine Canada, 69 millions de dollars, pour un total de 96 millions de dollars. Nous n'avons pas pu discuter des prévisions budgétaires aujourd'hui parce qu'elles se trouvent disséminées dans les budgets de dépenses des divers ministères.

[Text]

**Mr. Clermont:** They are not our estimates.

**Mr. Bellemare:** The Reform Party has mentioned something about the building and I was sort of chuckling away thinking about that. Mr. Chairman of Canada Post, would you not admit that the building is a wee bit palatial? It's very intimidating for anyone who wants to go there, not just the Reform Party. Just looking at the building—and I go by on occasion—one would expect that if you'd go in there, you wouldn't meet commissionnaires at the door. You'd probably meet the praetorian guards because of the setting.

The point I'd like to make today is again a plea, like some of my colleagues, about the handling fee. We don't seem to be able to have a hold on Canada Post as parliamentarians. For example, I've had many calls and letters written on the handling fee. The handling fee you charge seems very abusive on the part of a lot of Canadians.

May I point out, for example, if one buys a book in the United States, there's a handling fee. The sender pays for the cost of postage and so on. Then it's stopped at customs and customs looks. It says it's a book. There's no charge for customs on it, but the oddity is that you charge a \$5 handling fee to the people who will receive this. They have to go to the post office to pick it up now. There's no more delivery from the border on or the border point.

Then, on top of that, I've discovered that you go even further. You charge Revenue Canada—customs, in other words—a \$3 fee, for a total of \$8 of fees on a \$30 book. You're getting it from both ends and you're not delivering. You have not delivered.

• 1240

For example, the United States has delivered the book to the arrival point, which is the Canada Customs office. At that point you refuse to deliver the mail and tell this person, who is often retired, to come and get the book but there will be a \$5 fee, plus the GST on the fee, plus, I won't tell you this, but customs also gets a handling fee and a GST charge. This sounds absolutely ridiculous to me. You're charging for non-delivery. That's very insulting.

**Mr. Clermont:** I think this was put in—and I'm not sure what year—with the view of deterring cross-border shopping.

You say we have no fees, but we do have fees. We have to collect the customs fee and remit it. We have to pay the sending administration, which in the instance you showed was the United States Postal Service, a terminal due. We do have fees, and when a notice is sent the handling does cost something.

**Mr. Bellemare:** There is no handling in this case. There is no customs fee at all. Customs Canada has no fee. You charge it a fee as well as the client.

**Mr. Clermont:** But a process has to be gone through to determine there was no fee. The fee is not imposed by us, it's imposed or not by Revenue Canada.

[Translation]

**M. Clermont:** Ce ne sont pas nos prévisions budgétaires à nous.

**M. Bellemare:** Le Parti réformiste a abordé la question de l'immeuble, et cela n'a pas manqué de me faire sourire. Monsieur le président de Postes Canada, ne seriez-vous pas d'accord pour dire que l'immeuble est un tantinet grandiose? Son apparence est très intimidante, pas seulement pour le Parti réformiste, mais pour tous ceux qui voudraient s'y rendre. L'aspect extérieur—et il m'arrive de passer par là à l'occasion—est tel qu'on s'attend à y être accueilli, non pas par des commissionnaires, mais par des membres de la garde prétorienne.

Je tiens surtout à vous implorer, comme certains de mes collègues, de faire quelque chose au sujet des frais de manutention. En tant que parlementaire, nous ne semblons pas avoir d'influence sur Postes Canada. Je reçois beaucoup d'appels et de lettres à ce sujet. Pour beaucoup de Canadiens, les frais de manutention que vous exigez semblent excessivement abusifs.

Quand on fait venir un livre des États-Unis, par exemple, des frais de manutention sont appliqués. L'expéditeur paie l'affranchissement du colis. Puis, les agents des douanes examinent le colis et déterminent qu'il s'agit d'un livre. Il n'y a pas de droit de douane, mais vous, par contre, vous réclamez au destinataire des frais de manutention de 5\$. Or, le destinataire doit se rendre au bureau de poste pour prendre livraison de son colis. Il n'est plus possible de faire acheminer les colis à partir de la frontière.

Qui plus est, j'ai appris que vous imposez à Revenu Canada—à la section des douanes, autrement dit—des frais de 3\$, pour un total de 8\$ de frais sur un livre de 30\$. Vous exigez donc des frais de l'un comme de l'autre, et vous ne livrez pas la marchandise.

Ainsi les États-Unis font parvenir le livre au lieu de destination, à savoir le bureau de Douanes Canada et vous, vous refusez de livrer ce courrier et dites au destinataire—souvent un retraité—de venir chercher le livre dont il ne pourra prendre possession qu'après paiement d'un droit de 5\$ assorti de la TPS à quoi s'ajoutent—j'ose à peine vous le dire—les frais de manutention de la douane, eux aussi gratifiés de la TPS. Voilà qui me paraît le comble du ridicule, et une insulte de surcroît, car vous faites payer tout en refusant de livrer.

**M. Clermont:** Quand cette disposition a été introduite—je ne sais plus au juste en quelle année—c'était avec l'intention de décourager les achats transfrontaliers.

Vous dites que nous n'avons pas de frais, mais c'est inexact: nous devons percevoir les droits de douane et les remettre, et verser à l'administration expéditrice—en l'occurrence le United States Postal Service—un droit de gare. Il y a donc des droits à payer, et quand un avis est envoyé il y a des frais d'administration.

**M. Bellemare:** Il n'y a pas de manutention dans ce cas, et Douanes Canada n'impose pas de droit, c'est vous qui lui en imposez un ainsi qu'au client.

**M. Clermont:** Mais encore faut-il déterminer qu'il n'y a pas de droit, de douane. Ce n'est pas nous qui décidons. C'est Revenu Canada.



## [Texte]

**Mr. Bellemare:** I would like to give you a copy of the letter I received.

**The Chairman:** I've come across this, but my understanding is it has really gone from a taxpayer-paid system to a user-pay. In the old days, when excise handled it all, Mr. Bellemare, it didn't matter whether you ordered a book or I ordered a book, all of us paid for the processing at the border through our taxes. Now, because it's put in the hands of the post office, which is not in the position to levy taxes, it has to raise its funds through fees. Now, only the user pays for the processing, and I think that's fair. I don't think it was fair when I ordered a book from the United States in the old days, when you, as a taxpayer, paid for the processing. Now when I order a book from the United States, I pay for the processing, not you.

I hope you agree with me, Mr. Clermont. Remember, Customs and Excise is now out of the process. When it was involved, it couldn't raise funds directly, so it did it through taxes. Now the post office is handling it, and because it doesn't have access to our tax funds, it has to do it through fees.

**Mr. Clermont:** I would like to get a copy of the letter you referred to.

**M. Crête:** En ce qui a trait au traitement du courrier, les routes rurales ont depuis toujours été desservies par du personnel à proximité de ces mêmes routes rurales, c'est-à-dire le personnel des bureaux de poste ruraux. On s'aperçoit un peu partout qu'il semble y avoir une politique visant à transférer graduellement aux bureaux de poste urbains le traitement des routes rurales.

Pouvez-vous nous expliquer les raisons de ces transferts? Est-ce vraiment un service amélioré? J'ai visité notamment les coins de Saint-Janvier et de Sainte-Thérèse et entendu des commentaires d'autres secteurs. Il n'est pas évident que pour les gens, le service s'est amélioré. Je veux surtout savoir si c'est une politique générale qui s'est développée.

**M. Clermont:** Monsieur Crête, d'abord il y a un principe global. Lorsque la Société a été créée en 1982, on traitait une lettre 13 fois, si bien qu'il y avait des coûts à chacune des étapes et un ralentissement dans le service. On cherche à diminuer le nombre de fois qu'une lettre est traitée. Dans le cas des routes rurales, on partait d'un dépôt urbain, on l'envoyait dans un bureau rural où un entrepreneur prenait le courrier pour le distribuer. Nous cherchons à réduire encore et, comme nous faisons le tri au bureau urbain, l'entrepreneur peut se présenter lorsque le bureau urbain n'est pas trop loin. On évite ainsi une manutention supplémentaire entre le bureau urbain et le bureau rural, on améliore le service en termes de temps, on réduit les risques d'erreur et, finalement, le courrier rural peut quand même être livré. S'il y a des cas d'abus, où le courrier rural doit se rendre trop loin, j'aimerais beaucoup en être informé. Dans ces cas-là, nous ferons les représentations d'usage. C'est le principe de base.

## [Traduction]

**M. Bellemare:** J'aimerais vous remettre un exemplaire de la lettre que j'ai reçue.

**Le président:** J'ai déjà entendu parler de cette question, mais je crois comprendre qu'on est passé d'un système financé par le contribuable à un système de facturation réelle. Autrefois, monsieur Bellemare, lorsque les Accises étaient chargées de cela, il importait peu que vous ou moi commandions un livre, c'était le contribuable—c'est-à-dire nous tous—qui payait, par le biais des impôts, la manutention et les frais d'administration à la frontière. À présent, c'est la Société des postes qui est responsable, et comme elle n'est pas en mesure de lever des impôts, elle ne peut avoir recours, pour financer ses opérations, aux droits. Aussi est-ce seulement l'utilisateur qui paye, ce qui me paraît juste. Il ne me semblait pas juste, en effet, quand je commandais un livre aux États-Unis, que vous, le contribuable, ayiez à payer les frais de traitement; à l'heure actuelle, quand je commande un livre aux États-Unis, c'est moi qui paye les frais, et non vous.

J'espère que vous êtes d'accord avec moi, monsieur Clermont. Rappelez-vous, les Douanes et Accises n'ont, à présent, plus rien à voir avec tout le processus; au temps où elles en étaient encore chargées, elles étaient financées par nos impôts, car elles ne pouvaient percevoir directement de fonds. C'est la Société des postes qui s'en occupe à présent et comme elle n'a pas accès aux deniers des contribuables elle doit le faire en imposant des droits.

**M. Clermont:** J'aimerais que vous me fassiez parvenir un exemplaire de la lettre dont vous parlez.

**Mr. Crête:** As for the handling of the mail, the rural roads have always been served by staff stationed close to them, namely in local post offices. Everywhere we can see that there has been a policy of gradually shifting to the urban post offices the responsibility for rural roads.

Could you tell us why? Is it really to improve the service? I visited, among others, Saint-Janvier and Sainte-Thérèse and also heard comments from other sectors. People don't seem to think that there has been an improvement in service. I would like to know if it is a general policy that got implemented.

**Mr. Clermont:** Mr. Crête, first it is a matter of general principle. When the Canada Post Office was created in 1982, each letter was handled 13 times; costs added up and it slowed down the service. We try to reduce the number of times a letter has to be processed. For rural roads, the starting point was an urban depot from which the letter was sent to a rural office where a contractor used to pick up the mail to deliver it. We are aiming at reducing this even more and since we sort out the mail at the urban office this is where the contractor can get it when it is not too far. This way, we avoid one more step, namely sending the mail from the urban office to the rural one, we save time, we reduce the risk of error and, in the end, the rural mail can still be distributed. If there are cases of misuse, where you have to go too far to get the rural mail, I would very much like to know about it. In those cases, we will make the usual representations. This is the basic principle.

[Text]

[Translation]

• 1245

**Mr. Bélair:** What are Canada Post's plans to deal with the growing concern about the delivery of junk mail, especially to clients who do not wish to receive junk mail?

**Mr. Clermont:** We don't call it junk mail.

**Mr. Bélair:** Oh, okay. What's a better word?

**The Chairman:** One man's jewel is another man's junk, I can tell you.

**Mr. Clermont:** Yes, you're right.

Advertising mail—direct marketing, as we call it—is a very important component of our society. I think I would start by saying we are not the largest force in that business. The Canadian public gets far more advertising inserts through its newspapers than it does through the mail, unfortunately. We'd like to have it all, but we can't.

There is, however, a major concern, on our part at least, about the effect this will have on the environment. Some people don't want it; others do. We are right now looking at ways of satisfying the people who want it and the lot of people who need it. Advertising mail is coupons; it's rebates for your weekly groceries and things like that. A lot of people want that. Then there are those who don't care about it and would rather not see it.

We have some operational problems as well. Time, at the rate we're paying our letter carriers, is very valuable, so we are trying to examine various ways whereby, perhaps by the summer, we'd be in a position to make a distinction and distribute to only those who want it. How you define advertising mail is another problem.

We are working with the direct marketing industry and with all the provincial Ministries of the Environment on this, but it's a big business. Our estimates say direct marketing is 200,000 jobs in Canada. It's a lot. For us it's \$400 million in revenues with contributions. You can't just dismiss it like that.

**The Chairman:** Thank you very much.

**Mr. Epp,** did you have one question?

**Mr. Epp:** I could take this witness right to one o'clock if I have your permission.

**The Chairman:** Oh, you could?

I understand the Bloc has a motion. Is that true? So I'll give you one question and that's it, Mr. Epp.

**Mr. Epp:** In the annual report there's an indication of a special, one-time, non-recurring restructuring charge of \$282 million. We have questioned what that's about and have not been able to get an answer. That's one of the areas we've asked about specifically and it hasn't happened. I really do want to have an answer. What is this amount?

**M. Bélair:** Que compte faire la Société canadienne des postes à propos de la publicité importune, une chose qui devient de plus en plus préoccupante, particulièrement pour les gens qui ne souhaitent pas la recevoir.

**M. Clermont:** Nous n'appelons pas cela de la publicité importune.

**M. Bélair:** D'accord. Vous avez peut-être une expression plus juste?

**Le président:** Ce qui nuit à l'un sert à l'autre.

**M. Clermont:** Très juste.

Le publipostage—ce que nous appelons la publicité directe—est une activité qui occupe une très grande place dans notre société. Toutefois, je commencerai par vous dire que nous ne sommes pas le principal distributeur de ces circulaires. La population canadienne reçoit beaucoup plus d'encarts publicitaires dans les journaux que par la poste, malheureusement. Nous aimerions bien les distribuer tous, mais ce n'est pas le cas.

Nous nous préoccupons grandement des effets du publipostage sur l'environnement. Certains en veulent, d'autres pas. Nous tentons donc de satisfaire ceux qui souhaitent recevoir ces circulaires, car beaucoup de gens en ont besoin. Dans les publipostages, il y a des coupons-rabais pour l'épicerie et autres. Beaucoup de gens veulent recevoir ces coupons. Mais il y en a aussi qui n'en ont rien à faire et qui n'en veulent pas.

Ça nous pose aussi des problèmes opérationnels. Notre temps est précieux, compte tenu du taux horaire de rémunération des facteurs; nous tentons donc de trouver d'autres solutions et peut-être que d'ici à l'été, nous serons en mesure de distribuer les publipostages aux seuls clients qui en veulent. La définition du publipostage est un autre problème.

Nous collaborons avec le secteur de la publicité directe et les ministères provinciaux de l'Environnement à ce chapitre, mais il ne faut pas oublier que c'est un secteur important. Nous estimons que la publicité directe représente 200 000 emplois au Canada. C'est beaucoup. Cela représente pour nous 400 millions de dollars de revenus. On ne peut balayer cela du revers de la main.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Epp, vous avez encore une question à poser?

**M. Epp:** Je pourrais poser des questions à ce témoin jusqu'à 13h00, si vous ne le permettiez.

**Le président:** Ah oui?

Je crois savoir que le Bloc veut présenter une motion. Est-ce exact? Je vous permets donc de poser encore une seule question, monsieur Epp.

**M. Epp:** Dans le rapport annuel, on trouve une dépense ponctuelle de 282 millions de dollars sous le titre: restructuration. Nous avons demandé ce qu'il en était et nous n'avons pas obtenu de réponse. C'est une des questions précises que nous avons posée et qui est restée sans réponse. J'aimerais bien qu'on me réponde. Que représente ce montant?



[Texte]

I don't know how it looks to other members of this committee, but to me, that is more than petty cash. That is a quarter of a billion dollars plus, and that is a lot of money. I just don't like the idea of spending that much money with one word, "restructuring". We don't have a clue what that is. I would like to have details on how that was spent and what it was for.

**Mr. Clermont:** Well, Mr. Epp, like most large companies that were reorganizing, restructuring, downsizing, reinventing and re-engineering themselves in the last several years, we have. . . This is an accounting procedure whereby we have set aside in advance a sum of \$282 million, which will be used in the coming year—some of it was used this current year—for projects that are restructuring the company.

An examples of this is buy-outs. We have downsized some functions. Those of our people who are unionized have job protection, and we want to treat the managerial people—the exempt people—in the same fashion as the unionized employees. So we offer early departure retirement incentives.

We charge these things to this amount. I can't tell you today, as of when we speak, how much we have charged to this account during the year 1994-95. We will have that when we close the books on March 31. We will use some more next year, and more the next year.

• 1250

**Mr. Epp:** On behalf of the taxpayers, who basically own this business, I'd like to ask whether we can get the details. I'm sure by the time \$282 million is spent there will be a stack of sheets this high. But we'd be quite willing to read that report if we could get it.

We would like to know, item by item, who got what. What was the pay-out? There's suspicion. People are asking me if high executives in the post office are getting pay-outs of \$1 million to leave their jobs. We think not, but we don't know, so we want some answers here.

**Mr. Clermont:** The buy-outs aren't public knowledge, but employees know what they are and we are ready to make that known. We cannot, however, go individual by individual because there are privacy laws involved.

**The Chairman:** Would it be possible to send us a letter in the near future, Mr. Clermont, giving as much detail as possible in answer to Mr. Epp's question?

**Mr. Clermont:** In four weeks we should be in the process of closing the books, and will be able to see how much of that \$282 million was used during the fiscal year just ending. We will be able to provide some information on what was used then.

**Mr. Epp:** We would like enough detail to put all this speculation to rest. That's where the problem is.

I have another question with respect to the contract for printing stamps. We know they used to be printed in Australia and will now be printed in Canada. People have commented to me that it's about time. But we haven't been able to get the

[Traduction]

Je ne sais pas ce qu'en pensent les autres membres du comité, mais, moi, j'estime que ce n'est pas négligeable. On parle de plus d'un quart de milliard de dollars; c'est beaucoup d'argent. Je n'aime pas l'idée qu'on puisse dépenser autant d'argent en prétextant une «restructuration». Nous n'avons pas la moindre idée de ce que recouvre cette restructuration. J'aimerais que vous m'expliquiez comment et pourquoi cette somme a été dépensée.

**M. Clermont:** Monsieur Epp, notre Société, comme la plupart des autres grandes sociétés, a dû se réorganiser, se restructurer, réduire ses effectifs et se réinventer au cours des dernières années. Nous avons eu recours à une méthode comptable pour réserver une somme de 282 millions de dollars qui servira dans l'année qui vient—et qui sert déjà cette année—à financer des projets de restructuration de la Société.

Cela sert, par exemple, aux primes de mise à la retraite. Nous avons éliminé graduellement certaines fonctions. Nos employés syndiqués jouissent de la protection d'emploi, et nous voulons traiter les cadres—qui ne l'ont pas—de la même façon que les employés syndiqués. Nous offrons donc des primes à ceux qui prennent une retraite anticipée.

Ces primes sont déduites de cette somme. Je ne peux toutefois vous dire maintenant quelle partie de cette somme a été dépensée en 1994-1995. Nous le saurons lorsque nous fermerons les livres, le 31 mars. Le reste sera dépensé l'an prochain et l'année suivante.

**M. Epp:** Au nom des contribuables, et qui sont, au bout du compte, les propriétaires de la Société canadienne des postes, j'aimerais obtenir plus de détails. Lorsque les 282 millions de dollars auront été dépensés, il y aura probablement une pile de documents sur ce à quoi a servi cette somme. Mais nous sommes tout à fait disposés à lire ces documents si vous me les faites parvenir.

Nous aimerions savoir qui a obtenu quoi. À combien se sont élevées ces primes? Les gens sont méfiants. Ils me demandent si des cadres supérieurs de la Société canadienne des postes obtiennent des primes de départ d'un million de dollars. Nous croyons que ce n'est pas le cas, mais nous n'en sommes pas certains et c'est pourquoi je vous pose ces questions.

**M. Clermont:** Les détails concernant les primes de retraite anticipée ne sont pas publics, mais les employés les connaissent et nous sommes disposés à vous fournir ces renseignements. Toutefois, nous ne pouvons nous donner de nom en raison des restrictions prévues par les lois sur les renseignements personnels.

**Le président:** Monsieur Clermont, pourriez-vous nous envoyer, dans les meilleurs délais, une lettre nous donnant le plus de détails possible en réponse à la question de M. Epp?

**M. Clermont:** Dans quatre semaines, nous aurons fermé les livres et nous saurons quelle partie des 282 millions de dollars aura été dépensée pendant l'année financière qui se termine. Nous pourrions alors vous fournir des renseignements là-dessus.

**M. Epp:** Nous aimerions avoir suffisamment de détails pour dissiper les rumeurs, car c'est ça qui pose un problème.

J'ai une autre question concernant le contrat d'impression des timbres-postes. Nous savons que ces timbres étaient auparavant imprimés en Australie mais que, dorénavant, ils le seront au Canada. Des gens m'en ont parlé. Mais nous n'avons

[Text]

terms of the contract, how it was let, and the duration of the contract. I know you're going to say again this is private, but it isn't. The Canadian people have the right to know this because they're the shareholders of the company, and ultimately there has to be that accountability.

We've sent a letter to Canada Post. It's now several months old and we think it's just ignoring us. So I'm asking you, in your capacity, to help us get an answer to that question.

**Mr. Clermont:** I'm not aware of the letter, but I will look into it.

With all due respect, it is the taxpayers' corporation and we're very mindful of that, but there's always a private person at the other end, and it's very competitive information. There are four or five companies that specialize in the printing of securities and stamps in Canada, and it was a very close contest. I'm not sure MDC Corporation of Toronto, which got the contract, wants its prices disclosed, because it would give its competitors its price structure. So we will do as much as we can to help you.

**Mr. Epp:** Isn't this a public tendering process?

**Mr. Clermont:** It is, but the results are not public.

**The Chairman:** Thank you for coming, Mr. Clermont. It's been a rather eclectic discussion, but I think we all appreciated your appearance. Mr. Epp may be left a little wanting, but that is not—

**Mr. Clermont:** With respect to the real estate, I will provide Mr. Epp with copies of all the documents that are registered in the *bureau d'enregistrement*.

**M. Crête:** La motion se lirait comme suit. J'ai un texte français et une traduction.

• 1255

Je propose que le Comité demande au ministre responsable d'obtenir de la Société canadienne des postes un plan de réouverture des bureaux de poste fermés avant le moratoire qui ont fait l'objet d'une demande de réouverture par les autorités municipales concernées.

Et en anglais, avec l'aide de madame, c'est:

Request that the minister responsible obtain from Canada Post a plan to reopen the post offices that were closed before the moratorium and that have been requested to be reopened by the municipalities concerned.

**The Chairman:** Do we have a copy of the motion? I hope people have heard it.

**Mr. Crête,** my understanding—and you can correct me—is that you're addressing the post offices that were closed some time ago, before the moratorium. And the intent of the motion is to ask Canada Post Corporation to reopen the post offices that were closed before the moratorium. Is that the intent of the motion?

[Translation]

pu savoir quelles sont les conditions du contrat, comment il a été accordé et quelle période il vise. Je sais que vous allez me répondre que ce sont des renseignements confidentiels, mais ce n'est pas le cas. Les Canadiens ont le droit d'être mis au courant parce qu'ils sont actionnaires de cette Société et que vous devez leur rendre des comptes.

Nous avons envoyé une lettre à ce sujet à la Société canadienne des postes voilà déjà plusieurs mois; elle est restée sans réponse. Je vous demande donc à vous de nous aider à obtenir une réponse.

**M. Clermont:** Je n'ai pas entendu parler de cette lettre, mais je vais m'informer.

Sauf le respect que je vous dois, nous savons bien que la Société des postes appartient aux contribuables, mais nous faisons affaire avec des gens qui tiennent à ce que certains renseignements restent confidentiels, car il s'agit d'informations qui pourraient servir aux concurrents. Il y a quatre ou cinq sociétés spécialisées dans l'impression des valeurs et des timbres au Canada, et la concurrence a été féroce. Je ne suis pas sûr que MDC Corporation, de Toronto, qui a obtenu le contrat, souhaite que ses prix soient divulgués et que ses concurrents prennent ainsi connaissance de son barème tarifaire. Nous ferons néanmoins ce que nous pourrons pour vous aider.

**M. Epp:** Le processus d'appel d'offres n'est-il pas public?

**M. Clermont:** Si, mais les résultats ne le sont pas.

**Le président:** Merci d'être venu, monsieur Clermont. Nous avons eu une discussion plutôt dispersée, mais nous vous remercions de votre témoignage. M. Epp n'a peut-être pas obtenu toutes les réponses qu'il souhaitait, mais ce n'est pas...

**M. Clermont:** En ce qui concerne l'immobilier, je ferai parvenir à M. Epp des copies de tous les documents qui ont été déposés au bureau d'enregistrement.

**Mr. Crête:** I have a motion which reads as follows. I have a French version and a translation into English.

I move that the Committee request that the minister responsible obtain from Canada Post a plan to reopen the post offices that were closed before the moratorium and that have been requested to be reopened by the municipalities concerned.

In French, with the help of this lady, the motion reads as follows:

Je propose que le comité demande au ministre responsable d'obtenir de la Société canadienne des postes un plan de réouverture des bureaux de poste fermés avant le moratoire qui ont fait l'objet d'une demande de réouverture par les autorités municipales concernées.

**Le président:** Avons-nous tous un exemplaire de la motion? J'espère que tout le monde l'a entendue.

**Monsieur Crête,** je crois savoir—corrigez-moi si je me trompe—que votre motion porte sur les bureaux de poste qui ont été fermés il y a déjà longtemps, avant le moratoire. Votre motion vise à demander à la Société canadienne des postes de rouvrir les bureaux de poste qui ont été fermés avant le moratoire. Est-ce là l'objectif de votre motion?



## [Texte]

**Mr. Crête:** It has to have a plan. I'm not asking that every post office be opened, but that they have a plan to reopen the ones that municipalities concerned asked to be reopened. I will say it in French, it will be clearer.

**The Chairman:** Well you can put it in French.

**Mr. Crête:** Okay.

Je voudrais qu'il y ait un plan de réouverture possible des bureaux de poste qui ont été fermés avant le moratoire et dont les municipalités ont demandé la réouverture.

Autrement dit, je ne veux pas qu'on aille frapper aux portes des 500 et quelques bureaux de poste qui ont été fermés. Je voudrais que dans les cas où il y a eu une demande de réouverture, on puisse évaluer les possibilités.

**The Chairman:** I think I understand. So it's only those post offices closed before the moratorium in municipalities where municipalities have asked to have them reopened?

**Mr. Crête:** Yes.

**The Chairman:** Is there any comment? Mr. Bélair.

**M. Bélair:** Oui. Cela rejoint exactement l'intervention que j'ai faite plus tôt. D'après la réponse de M. Clermont, il est évident, sans qu'il l'ait mentionné directement, qu'il n'y a pas de plan immédiat pour rouvrir ces bureaux de poste.

Je lui demandais à ce moment-là s'il avait envisagé de faire une demande spéciale au gouvernement et c'est pour cela que je dis qu'il m'a répondu dans l'affirmative. C'est pour cela que je dis qu'il serait prématuré en ce moment d'avoir même un vote sur cela.

**The Chairman:** Premature from what?

**Mr. Bélair:** To have a vote on this motion, until Canada Post does answer the query that I had a while ago.

**The Chairman:** Oh, I see; okay. Mr. Murray, do you have any comment?

**Mr. Murray:** Well I agree with Mr. Bélair, actually; I think we should wait for a response before we go further with the motion.

**The Chairman:** Mr. Epp, do you have any comments?

**Mr. Epp:** No comment. That surprises you, I'm sure.

**The Chairman:** Mr. Crête, do you have anything further?

**M. Crête:** Il serait important qu'on signale au ministre qu'on aimerait qu'il obtienne ce plan-là. Si les gens de la Société sont prêts à le produire, ils vont le faire, mais s'il n'y a pas de demande formelle, cela risque d'être relégué aux oubliettes. Je pense que c'est un constat du Comité et je ne demande pas qu'on rouvre tous les bureaux de poste. Je demande simplement qu'on fasse une démarche qui puisse permettre d'aller plus loin dans ce dossier.

**M. Bélair:** Monsieur le président, puis-je assurer à mon collègue que j'assurerai un suivi auprès du président de Postes Canada concernant la requête que j'ai faite il y a quelques minutes?

## [Traduction]

**M. Crête:** La Société doit avoir un plan. Je ne demande pas que tous les bureaux de poste soient rouverts, mais elle devrait néanmoins se doter d'un plan en vue de la réouverture des bureaux là où les municipalités ont demandé la réouverture. Je vais m'exprimer en français, ce sera plus clair.

**Le président:** Si vous voulez.

**M. Crête:** D'accord.

I think there should be a plan for the possible reopening of post offices which were closed before the moratorium and which municipalities asked to be reopened.

In other words, I am not asking that we reopen the 500 and some post offices that were closed. I am only asking that, in those cases where municipalities have asked for the reopening of their post office, the situation be assessed.

**Le président:** Je crois vous avoir compris. Votre motion vise seulement les bureaux de poste qui ont été fermés avant le moratoire et qui se trouvent dans des municipalités ayant demandé la réouverture?

**M. Crête:** Oui.

**Le président:** Y a-t-il des remarques? Monsieur Bélair.

**Mr. Bélair:** Yes. This brings us back to what I said earlier. According to Mr. Clermont's answer, it is obvious, although he did not say so in so many words, that there is no immediate plan to reopen these post offices.

I asked him if he was considering a special request to the government and, as I said, he has given me an affirmative answer. I therefore believe that it would be premature to even have a vote on this motion.

**Le président:** Qu'est-ce qui serait prématuré?

**M. Bélair:** De mettre la motion aux voix, puisque la Société canadienne des postes n'a pas obtenu de réponse à sa demande.

**Le président:** Je vois. D'accord. Monsieur Murray, qu'en pensez-vous?

**M. Murray:** Je suis d'accord avec M. Bélair. Je crois que nous devrions attendre une réponse avant de nous prononcer sur cette motion.

**Le président:** Monsieur Epp, avez-vous des remarques à faire?

**M. Epp:** Non. Je suis certain que cela vous étonne.

**Le président:** Monsieur Crête, voulez-vous ajouter quelque chose?

**Mr. Crête:** It would be important to tell the minister that we would like him to get this plan. If Canada Post is willing to produce such a plan, they are going to do so, but if there is no formal request, this idea might sink into oblivion. Our committee has come to a conclusion; I am not asking that all post offices be reopened. I'm only asking that we make representations so that some progress be made concerning this issue.

**Mr. Bélair:** Mr. Chairman, I would like to assure my colleague that I will stay in contact with Canada Post's President concerning the request I made a few minutes ago.

[Text]

**The Chairman:** Might I suggest, as chairman, given the fact that we had only a matter of minutes notice on this, that we just table the motion for now, and perhaps, since Mr. Bélair is the parliamentary secretary to Minister Dingwall, Mr. Bélair might be able to secure some information? That may not change your mind, Mr. Crête, but then we could take up the motion in that particular light.

Would you think, Mr. Bélair, that you could have information, at least the minister's response or the post office's response, say in a week or two, and then we could deal with this motion at that time?

**Mr. Bélair:** Yes, I could certainly follow up within that period of time, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Would that be all right, Mr. Crête?

• 1300

**M. Crête:** Je suis bien prêt à attendre quelques semaines. Je veux cependant être certain que la motion pourra être ramenée ici.

**The Chairman:** As chairman, I just don't want to be that precipitous. There may not be a good reason to proceed with the motion, but at the same time I think if all of us had just a little bit more information in writing, we could deal with it in this regard.

Is that fair then? We'll make a commitment to you to take it up as soon as we get the information from Mr. Bélair, okay?

**M. Crête:** La motion est déposée en attendant qu'on obtienne les renseignements nécessaires.

**The Chairman:** Right now the motion is alive, but just tabled until we get more information from Mr. Bélair. Okay?

**M. Crête:** C'est beau.

**The Chairman:** This meeting is adjourned to the call of the chair.

[Translation]

**Le président:** En ma qualité de président, compte tenu que cette motion a été présentée avec un préavis de quelques minutes à peine, je propose que la motion soit déposée et que M. Bélair, à titre de secrétaire parlementaire du ministre Dingwall, s'engage à obtenir les renseignements pertinents. Vous ne changerez peut-être pas d'avis, monsieur Crête, mais nous pourrions alors examiner votre motion en toute connaissance de cause.

Monsieur Bélair, croyez-vous pouvoir obtenir les informations ou, du moins, la réponse du ministre ou de la Société canadienne des postes dans une semaine ou deux? Nous pourrions alors traiter de cette motion.

**M. Bélair:** Oui, monsieur le président, j'aurai certainement le temps d'assurer le suivi d'ici là.

**Le président:** Est-ce que cela vous convient, monsieur Crête?

**Mr. Crête:** I am willing to wait a few weeks, but I want to be sure that we will come back to this motion.

**Le président:** Je ne veux surtout pas précipiter les choses. Il y a peut-être de bonnes raisons qui justifient l'adoption de votre motion, mais je crois que nous serions mieux en mesure de nous prononcer si nous avions davantage de renseignements par écrit.

Est-ce que cela vous convient? Nous nous engageons à revenir sur cette motion dès que nous aurons obtenu les informations pertinentes de la part de M. Bélair.

**Mr. Crête:** The motion is tabled and will stand until we get the necessary information.

**Le président:** C'est exact. Votre motion a été déposée; nous l'examinerons dès que M. Bélair nous aura fait parvenir de plus amples informations. D'accord?

**Mr. Crête:** That's fine.

**Le président:** La séance est levée.





**MAIL**  **POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

**Lettermail**

**Poste—lettre**

**8801320**

**OTTAWA**

*If undelivered, return COVER ONLY to:*

Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré—Cœur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non—livraison,*

*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré—Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

### WITNESSES

*From Canada Post Corporation:*

Georges C. Clermont, President and Chief Executive Officer;  
Bob Johnson, Senior Vice—President, Commercial Operations;  
André Villeneuve, Vice—President, Human Resources.

### TÉMOINS

*De la Société canadienne des postes:*

Georges C. Clermont, président—directeur général;  
Bob Johnson, premier vice—président, Opérations commerciales;  
André Villeneuve, vice—président, Ressources humaines.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 39

Thursday, March 23, 1995  
Tuesday, April 4, 1995

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 39

Le jeudi 23 mars 1995  
Le mardi 4 avril 1995

Président: John Harvard

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Government Operations

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Opérations gouvernementales

### RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served

Consideration of Chairman's Statement on Contracting out

Main Estimates 1995-96: Votes 1, 5, 10, 15, 20, 25 and 30 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES

### CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts.

Étude de la déclaration du président sur la sous-traitance

Budget des dépenses principal 1995-1996: crédits 1, 5, 10, 15, 20, 25 et 30 sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairperson:* John Harvard

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* John Harvard

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
John Nunziata  
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Danielle Bélisle



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

THURSDAY, MARCH 23, 1995  
(44)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met in camera at 11:01 o'clock a.m. this day, in Room 208, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Ian Murray and Chuck Strahl.

*Acting Member present:* Roger Pomerleau for Jean-Paul Marchand.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

The Committee proceeded to the consideration of a draft statement on the subject of "Contracting out by the government" to be sent, by the Chairman to the minister concerned.

At 12:11 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, APRIL 4, 1995  
(45)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:08 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Jean-Paul Marchand.

*Acting Member present:* Anna Terrana for Ian Murray.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Jack Stilborn, Research Officer.

*Witnesses: From Public Works and Government Services Canada:* Ranald Quail, Deputy Minister; Richard Neville, Assistant Deputy Minister, Corporate Services Branch.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, February 28, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996 (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No. 35*).

The Chairman called Votes 1, 5, 10, 15, 20, 25 and 30 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES.

**PROCÈS-VERBAUX**

LE JEUDI 23 MARS 1995  
(44)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 11 h 01, dans la salle 208 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Ian Murray et Chuck Strahl.

*Membre suppléant présent:* Roger Pommerleau remplace Jean-Paul Marchand.

*Aussi présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Le Comité procède à l'examen d'une ébauche de déclaration sur la question de «la sous-traitance par le gouvernement», que le président enverra au ministre concerné.

À 12 h 11, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 4 AVRIL 1995  
(45)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 08, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard et Jean-Paul Marchand.

*Membre suppléant présent:* Anna Terrana remplace Ian Murray.

*Aussi présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Jack Stilborn, attaché de recherche.

*Témoins: De Travaux publics et Services gouvernementaux Canada:* Ranald Quail, sous-ministre; Richard Neville, sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre le mardi 28 février 1995, le Comité procède à l'examen du Budget des dépenses principal pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1996 (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 14 mars 1995, fascicule n° 35*).

Le président appelle les crédits 1, 5, 10, 15, 20, 25 et 30, sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX.

Mr. Ranald Quail made a statement and, with the other witness from Public Works and Government Services Canada, answered questions.

At 12:30 o'clock p.m., Jean-Paul Marchand, 2nd Vice-Chair took the Chair as Acting Chair.

At 12:52 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

M. Ranald Quail fait une déclaration et, avec l'autre témoin de Travaux publics et Services gouvernementaux, répond aux questions.

À 12 h 30, Jean-Paul Marchand, 2<sup>e</sup> vice-président, occupe le fauteuil.

À 12 h 52, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee*

*La greffière du Comité*

Danielle Belisle



[Texte]

**EVIDENCE**

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, April 4, 1995

[Traduction]

**TÉMOIGNAGES**

[Enregistrement électronique]

Le mardi 4 avril 1995

• 1108

**The Chairman:** Order. This is a continuation of our investigation and examination of the 1995 estimates.

Today we have witnesses from Public Works and Government Services Canada, namely Ranald Quail, deputy minister; Richard Neville, assistant deputy minister, corporate services branch; and Art Silverman, assistant deputy minister, supply operations services branch. I understand Mr. Quail has prepared an opening statement. I trust my colleagues have copies of same.

After we hear from you, Mr. Quail, we'll move to our usual round of questioning. Please start, and thank you for coming.

**Mr. Ranald Quail (Deputy Minister of Public Works and Government Services):** I appreciate the opportunity to appear before you with my colleagues to discuss the main estimates of our department, the Department of Public Works and Government Services Canada.

This is a critical time for our department, as it is for the entire federal government administration. I believe it's important for the committee and Parliament to have a good understanding of our department and its plans.

• 1110

I believe this committee is already quite well informed about the department's programs and activities, so I propose to restrict my remarks to a few pertinent points, leaving more time for discussion and comments.

The backdrop behind this year's estimates is as significant as the figures themselves. As committee members are aware, events are unfolding that will fundamentally alter the way we do business.

The first event is a major reorganization reflected in Bill C-52, which combines several previously separate government service operations under one roof. That reorganization has tended to greatly improve the efficiency and effectiveness of providing common services to government, and therefore should reduce costs.

The second event is the general program review reflected in the February 22 budget, which will effect an unprecedented streamlining of government operations, greatly reducing the size of the administration and refocusing activities to eliminate many that are not essential.

Public Works and Government Services, like all government organizations, is contributing to the general downsizing and streamlining of the federal administration.

**Le président:** Nous poursuivons maintenant notre étude des prévision budgétaires de 1995.

Nous accueillons aujourd'hui de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, M. Ranald Quail, sous-ministre, M. Richard Neville, sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels, et Art Silverman, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements. On m'a dit que M. Quail voulait faire quelques commentaires liminaires. Je crois que mes collègues ont reçu copie de l'exposé de M. Quail.

Après votre exposé, monsieur Quail, nous passerons à la période des questions. Merci d'être venu.

**M. Ranald Quail (sous-ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada):** Je suis heureux de cette occasion qui m'est offerte, ainsi qu'à mes collègues, de rencontrer les membres du comité pour discuter du budget des dépenses principal de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Le ministère, tout comme d'ailleurs l'ensemble de l'administration fédérale, vit actuellement une période critique. Il est donc particulièrement important que votre comité et le Parlement comprennent bien les plans que nous avons établis.

Puisque je crois que le comité est déjà bien au courant des programmes et des activités du ministère, je limiterai donc mes remarques à certains points particuliers, ce qui laissera plus de temps pour les discussions.

Le contexte dans lequel se situent les prévisions de cette année est au moins aussi important que les chiffres eux-mêmes. Comme les membres du comité le savent, les événements qui se déroulent actuellement modifieront en profondeur notre mode de fonctionnement.

Le premier de ces événements est l'importante restructuration reflétée dans le projet de loi C-52, qui regroupe sous un même toit plusieurs activités gouvernementales qui jusqu'ici étaient menées séparément. Cette réorganisation vise à accroître l'efficacité et l'efficience de la prestation des services communs à l'administration fédérale et devrait, par conséquent, en réduire les coûts.

Le second événement est l'examen général des programmes, dont faisait état le budget du 22 février, examen qui entraînera une rationalisation sans précédent des activités gouvernementales, une réduction considérable de la taille de l'appareil d'État et une réorientation de ses activités, de façon à ne conserver que les fonctions essentielles.

Comme tous les autres organismes de l'État, Travaux publics et Services gouvernementaux participe aux efforts déployés dans l'ensemble de l'administration fédérale pour en réduire la taille et en rationaliser les activités.

[Text]

The combined results of decisions arising out of the consolidation of Public Works and Government Services, the program review, and the federal budget mean an estimated reduction of our operating budget over the next three years totalling \$353 million. Our appropriations for this year, 1995-96, are being reduced by \$52 million, next year by \$122 million, and fiscal year 1997-98 by \$179 million.

We also estimate that our workforce, which in 1994-95 stood at 17,690 people across the country, will be reduced by nearly 5,300 or about 30%. About 85% of these reductions will be completed by fiscal year 1997-98. A large part of this 5,300 figure, around 48%, is not new. We had already identified those workforce reductions as a result of the consolidation of Public Works and Government Services that I mentioned previously.

We are a service agency, which means our activity levels are governed by the demands placed on us by our clients: the other departments and agencies. These clients have done their own program reviews and are working on detailed implementation plans. We will therefore also have to respond and accommodate whatever further adjustments are necessary, as our clients' program review implementation plans are completed.

Many different initiatives will contribute to the estimated reduction in our appropriations. We'll bring about improvements in inefficiency, reductions in service, and in some cases termination of service. For example, we will consolidate cheque production and printing sites and data centres. The stocked-item supply function will be discontinued and stores and warehouses closed.

The operation of some of our dredging operations will be terminated. We'll commercialize components of the Canada Communications Group. The Translation Bureau has become a special operating agency on cost-recovery effective April 1, 1995. We will also, as part of the cuts in figures you've heard about, have reductions in our budget relating to decreased accommodation costs.

From our point of view, these are truly challenging times for our department, and indeed the entire administration. It is a challenge requiring the utmost in creativity and dedication from our public service managers. But clearly, all these far-reaching changes must also have a great impact on employees, who have to be concerned about changing duties, automation, retraining and redeployment, not to mention the real concerns of job security in the midst of a 30% staff reduction.

We'll therefore ensure that our human resources services provide staff with every assistance possible during this period. For example, we have set up an information hotline for employees across the country to answer questions on the effects of the budget, program review, and the early departure and early retirement incentives announced with the budget. Hundreds of employees have made use of this service to date.

[Translation]

Les décisions découlant de l'amalgamation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, de l'examen des programmes et du budget de février entraîneront, au cours des trois prochaines années, une réduction de notre budget de fonctionnement de l'ordre de 353 millions de dollars. Nos crédits parlementaires seront réduits de 52 millions de dollars cette année, de 122 millions de dollars l'an prochain et de 179 millions de dollars en 1997-1998.

Nous prévoyons également que notre effectif qui, en 1994-1995, était de 17 690 personnes dans l'ensemble du pays, sera réduit d'environ 5 300 employés, soit près de 30 p. 100. Environ 85 p. 100 de ces réductions seront réalisées d'ici la fin de l'exercice financier 1997-1998. Une bonne partie de la réduction de 5 300 employés—quelque 48 p. 100—ne représente pas une mesure nouvelle. Il s'agit d'une compression qui a déjà été annoncée dans le contexte de l'amalgamation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, amalgamation dont j'ai déjà parlé.

Nous sommes un organisme de service, ce qui signifie que nos niveaux d'activité sont directement liés aux demandes qui nous sont adressées par nos clients, et les autres ministères et organismes du gouvernement. Ces clients ont déjà effectué leur propre examen des programmes et se penchent actuellement sur des projets de mise en application. Lorsque ces études seront terminées, nous devons effectuer tous les ajustements qui s'imposent.

Afin de faire face aux réductions prévues dans nos crédits parlementaires, nous aurons recours à un certain nombre de mesures. Nous allons améliorer l'efficacité, réduire nos services et, dans certains cas, mettre fin à certaines activités. Ainsi, nous allons regrouper les centres de production de chèques et les centres de traitement des données. Nous allons mettre fin aux activités d'approvisionnement en articles stockés et fermer les magasins et les entrepôts.

Certains travaux de dragage cesseront de relever de nous. Nous allons privatiser certains éléments du Groupe Communication Canada. Le Bureau de la traduction est devenu organisme de service spécial fonctionnant selon le principe du recouvrement des coûts, à compter du 1<sup>er</sup> avril 1995. Ces réductions entraîneront une réduction connexe des coûts associés aux locaux.

Nous croyons que nous vivrons donc une période où tous seront appelés à se surpasser, tant au sein de notre ministère que dans l'ensemble de l'administration fédérale. Le défi à relever est énorme, et nos gestionnaires devront faire preuve de beaucoup de créativité, de détermination et de dévouement. Il est clair également que tous ces changements en profondeur auront des répercussions importantes sur les employés, qui devront s'adapter à de nouvelles fonctions, se familiariser avec l'automatisation des activités, se recycler, être redéployés—sans oublier, dans un contexte de réduction des effectifs de l'ordre de 30 p. 100—tout l'aspect de la sécurité d'emploi.

Nous allons par conséquent veiller à ce que nos services des ressources humaines fournissent à nos employés toute l'aide dont ils auront besoin au cours de cette période. À cet égard, nous avons déjà établi une ligne directe de renseignements pour tous les employés du pays qui désirent avoir de l'information sur les répercussions de l'examen des programmes et du budget, et sur le programme de départ anticipé et le programme d'encouragement à la retraite anticipée annoncés en même temps que le budget. Des centaines d'employés se sont déjà prévalus de ce service.



[Texte]

With such a full plate facing us, I have no doubt that members would like to get on with the discussion. My colleagues and I will do the very best we can to answer your questions.

**The Chairman:** Just before I turn to Mr. Marchand to initiate the first round of questions, I will say that I took note of your mention of Bill C-52. When Bill C-52 was before us some time ago, we heard a lot about your department's architectural and engineering services shop. You know as well as anybody that we heard criticism from industry representatives at that time. They claimed you people were doing too much of that kind of work in-house, and that the private sector could do better.

Since then Minister Dingwall has called for a review of the outsourcing levels at A and ES. How will that review be carried out? Will private industry be asked to take part? Do you expect the outsourcing levels to be increased or maintained?

**Mr. Quail:** You are correct that the minister did direct us to undertake a review of architectural and engineering services within our organization. A and ES is one of several business lines in the department where an exhaustive program review assessment determined that there were non-core activities that could be considered to determine opportunities for increased outsourcing to the private sector.

The area I'm talking about is a review of the planning, design and construction components of A and ES. I hope this will be completed within six months, with recommendations related to the most cost effective approach with respect to how to deliver these services to other government departments.

We have the draft outline of a consultative committee to guide the review. We'll be looking at representatives from industry, the union and the government, especially from the central groups of government—Treasury Board.

As a matter of clarification, 100% of construction activities today are contracted out. With respect to the professional activities I spoke about—planning, design and construction review—we currently contract out about 50% of these services. We'll carry this out in conjunction with the people that I've talked about. I hope we'll have it done in about six months. I'll leave it at that rather than speculate on whether there will be additional contracting out. There could be contracting increases in certain areas and not so much in other areas. It will be an important review for us because it's one of several business lines, and we'll be looking at it for other business lines as well.

**The Chairman:** The 100% figure that you mentioned pertains to what?

**Mr. Quail:** Construction. So if any department asks us to build a wharf or a runway at Pearson or wherever, the first part would be the design, the second part would be project management, and the third part would be construction. All of the construction on every project is contracted out.

[Traduction]

Je n'ai aucun doute qu'après avoir entendu ce qui précède, les membres du comité sont déjà prêts à entamer les discussions. Mes collègues et moi sommes donc à la disposition du comité pour répondre à toutes les questions.

**Le président:** Avant de céder la parole à M. Marchand, je veux signaler que j'ai pris note du fait que vous avez fait mention du projet de loi C-52. Lorsque nous avons étudié il y a quelque temps le projet de loi C-52, on nous a beaucoup parlé des services d'architecture et de génie de votre ministère. Vous savez très bien que les représentants de l'industrie ont amèrement critiqué ces services lorsqu'ils ont comparu devant notre comité. Ils disent que beaucoup trop de travaux sont faits à l'interne et que le secteur privé pourrait faire un meilleur travail.

Depuis, le ministre Dingwall a demandé que l'on procède à un examen du niveau de sous-traitance au service d'architecture et de génie. Comment procédera-t-on à cet examen? Invitera-t-on des représentants du secteur privé à participer? Pensez-vous que les niveaux actuels de sous-traitance seront maintenus ou qu'ils augmenteront?

**M. Quail:** Vous avez raison; le ministre nous a demandé d'entreprendre un examen des services d'architecture et de génie du ministère. Ces services sont de ceux qui lors d'un examen détaillé des programmes ont été identifiés comme services non essentiels pour lesquels il était possible de faire appel aux services du secteur privé.

Je parle ici d'un examen des activités de planification, de conception et de construction des services A et G. J'espère que cette étude sera terminée d'ici six mois, et qu'on aura formulé des recommandations visant la façon la plus rentable d'offrir des services dans ce secteur aux autres ministères.

Nous voulons mettre sur pied un comité consultatif qui participera à cet examen. Nous inviterons des représentants de l'industrie, des syndicats et du gouvernement, tout particulièrement des groupes centraux, comme le Conseil du Trésor, à participer à ces travaux.

J'aimerais signaler que tous les travaux de construction sont actuellement faits en sous-traitance. Pour ce qui est des activités professionnelles dont j'ai parlé—la planification, la conception et la construction—environ 50 p. 100 de ces travaux sont faits en sous-traitance. Cet examen sera fait en collaboration avec les gens dont j'ai déjà parlé. J'espère que ce sera terminé d'ici six mois. Je ne voudrais pas essayer d'anticiper les résultats de cette étude et dire si on fera appel à l'impartition plus souvent. Il se pourrait que dans certains domaines ou secteurs, il y ait une augmentation de la sous-traitance alors que dans d'autres, il n'y en ait pas. C'est un examen important parce qu'il ne s'agit-là que d'un des secteurs d'activité qui seront étudiés.

**Le président:** Vous avez parlé d'un secteur où tout était confié à l'entreprise. Lequel est-ce?

**M. Quail:** La construction. Ainsi si un ministère nous demande de construire un quai ou une piste d'atterrissage à Pearson où peu importe, la première étape sera la conception, puis il y aurait la gestion du projet et enfin la construction. Tous les travaux de construction pour chaque projet sont faits en sous-traitance.

## [Text]

**The Chairman:** Thank you.

**M. Marchand (Québec-Est):** Bienvenue, monsieur Quail. Il me fait plaisir de vous revoir. M. Dingwall a-t-il peur de venir nous rencontrer?

**M. Bellemare (Carleton—Gloucester):** Non.

**M. Marchand:** J'obtiens la réponse de M. Bellemare. C'est surprenant. Le ministre de la restructuration, M. Massé, est venu nous voir la semaine dernière. M. Eggleton, le président du Conseil du Trésor, est censé venir nous voir dans deux semaines. C'est confirmé. Pourquoi pas M. Dingwall?

**The Chairman:** I was distracted. Are you talking about the possible appearance of Mr. Dingwall, Mr. Marchand?

**Mr. Marchand:** Yes.

**The Chairman:** My understanding is that he'll be here on May 8. It's not confirmed, but it looks like May 8. So we'll get two kicks at the can. How's that?

**Mr. Marchand:** Super.

**Mr. Bélair (Cochrane—Superior):** On a point of order, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Go ahead.

## [Translation]

**Le président:** Merci.

**Mr. Marchand (Québec-Est):** Welcome, Mr. Quail. I'm very happy to see you. Is Mr. Dingwall afraid of meeting us?

**Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester):** No.

**M. Marchand:** Mr. Bellemare answered my question. It is surprising. The Minister responsible for public service renewal, Mr. Massé, met us last week. Mr. Eggleton, the Chairman of Treasury Board, should meet us in two weeks. That has been confirmed. Why is not Mr. Dingwall meeting with us?

**Le président:** On m'a fait perdre un bout. Parlez-vous de la visite possible de M. Dingwall, monsieur Marchand?

**M. Marchand:** Oui.

**Le président:** Je crois savoir qu'il sera des nôtres le 8 mai. Cela n'a pas encore été confirmé, mais tout semble indiquer qu'il nous rencontrera ce jour-là. Cela nous permettra de discuter à deux reprises des questions touchant au ministère. Cela vous convient?

**M. Marchand:** Très bien.

**M. Bélair (Cochrane—Superior):** Un rappel au Règlement, monsieur le président.

**Le président:** Vous avez la parole.

• 1120

**Mr. Bélair:** It's on the minister's express request that the officials appear first at the committee. As you just said, he will make a point of being here also.

**The Chairman:** The minister will be here batting clean-up now that the baseball season is back.

**M. Marchand:** Mon autre question n'a peut-être pas précisément trait aux délibérations d'aujourd'hui. Elle porte plutôt sur un article qui a paru dans le journal d'aujourd'hui.

Êtes-vous l'un des hauts fonctionnaires qui vont aller à cette rencontre au Château Laurier, à 1 000\$ l'assiette, pour rencontrer et entendre parler les autres ministres? Pensez-vous que c'est une bonne idée d'aller au Château Laurier plutôt qu'au Centre des conférences, qu'on a amélioré à grand coût, de l'autre côté de la rue? Qu'en pensez-vous, monsieur Quail?

**Mr. Quail:** First of all, I'm not going.

Je ne suis pas sur la liste.

**M. Marchand:** D'accord.

**Mr. Quail:** The second part of the question really is whether I think it's better to have it over at the Chateau Laurier as opposed to having it at the Canadian Centre for Management Development.

I'm at a little bit of a loss to respond to that because of the fact that I don't really know the details that went into the preparation for the course and the preparation for the three-day conference. So I don't really feel competent to try to give you a personal judgment as to one versus the other. I don't know about the size, space or costs.

**M. Marchand:** Savez-vous qu'il y a huit fonctionnaires de Travaux publics Canada qui iront à cette conférence? Il y en aura huit, à un coût de 8 000\$. Apparemment, si on en avait envoyé 10, cela aurait coûté 7 950\$.

**M. Bélair:** C'est à la demande expresse du ministre que les fonctionnaires nous rencontrent d'abord. Comme vous venez de l'indiquer, il nous rencontrera plus tard.

**Le président:** Le ministre viendra donc remettre les pendules à l'heure.

**Mr. Marchand:** My next question might not deal directly with today's agenda. It deals with an article I read in today's paper.

Are you among the senior officials who will attend that \$1,000 a plate meeting at the Chateau Laurier to hear other ministers? Do you think that it's a good idea to go to the Chateau Laurier rather than the Conference Centre which we spent a lot of money revamping, just across the street? What do you think, Mr. Quail?

**M. Quail:** Tout d'abord, je n'y vais pas.

I'm not on the list.

**Mr. Marchand:** Very well.

**M. Quail:** Vous voulez de plus savoir s'il vaut mieux, à mon avis, tenir cette rencontre au Centre canadien de gestion plutôt qu'au Château Laurier.

Je ne sais pas vraiment comment répondre à votre question parce que je ne connais pas du tout les détails de la préparation de ce cours et de cette conférence de trois jours. Je ne crois vraiment pas être en mesure de me prononcer sur cette question. Je ne connais aucun détail, le nombre de participants, les locaux loués ou les coûts.

**Mr. Marchand:** Did you know that eight officials from Public Works Canada will attend that conference? Eight officials would mean \$8,000. Apparently, if 10 officials had been sent, it would only have cost \$7,950.



[Texte]

[Traduction]

**M. Quail:** J'ai lu cela ce matin, monsieur.

**M. Marchand:** Mais vous n'êtes pas au courant.

**M. Quail:** Non, monsieur.

**M. Marchand:** J'aimerais maintenant revenir au sujet qui a été abordé par le président du Comité en ce qui a trait au dossier des contrats, du moins dans le secteur du génie et des professionnels.

Ai-je raison de penser que le projet de loi C-52 a été retardé à cause de l'examen qui a été entrepris par le ministre sur la possibilité d'augmenter la sous-traitance pour les travaux impliquant les professionnels de Travaux publics Canada, dans le domaine du génie et des experts architecturaux, etc.?

**M. Richard Neville (sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Non, je ne crois pas qu'il y ait de relation. Nous sommes en train de négocier. Autant que possible, nous voulons en arriver à un compromis. Cela étant dit, si on ne peut pas continuer les discussions comme telles, cela retournera à la Chambre pour terminer les délibérations.

**M. Marchand:** Monsieur Quail, dans votre présentation, vous avez dit qu'environ 50 p. 100 de ces travaux-là étaient faits en sous-traitance. Des études ont-elles été faites par Travaux publics Canada pour comparer, d'une façon ou d'une autre, les économies qui pourraient être faites si ces travaux étaient exécutés à l'intérieur des ministères plutôt qu'en sous-traitance? Est-ce avantageux pour le gouvernement d'aller en sous-traitance pour faire faire des travaux qui normalement impliquent des ingénieurs et des architectes?

**M. Quail:** Les seules études que je connaisse sont celles qu'on a faites sur la question du dragage. Les résultats de ces études ont indiqué qu'on devait faire du *resourcing* avec le dragage. À part cela, nous commençons la revue que j'ai mentionnée lorsque j'ai répondu à la question du président. Nous allons voir comment cela se déroulera quand on en arrivera à la fin de cette étude. C'est la seule étude qui ait été faite jusqu'à maintenant sur cette question très précise.

**M. Marchand:** Mais elle n'est pas concluante. Vous êtes en train de dire que c'est très précis, mais non concluant, en ce sens que vous n'êtes pas en mesure de dire s'il est plus économique de le faire en sous-traitance ou à l'interne.

**M. Quail:** Non. Nous sommes arrivés à une décision sur la question du dragage. Il s'agissait de savoir si l'industrie avait la capacité de faire le dragage à certains endroits au Canada et s'il était moins cher d'aller en sous-traitance.

**Mr. Quail:** I read that this morning, Mr. Marchand.

**Mr. Marchand:** But you don't know the details.

**Mr. Quail:** No.

**Mr. Marchand:** I would like to come back to the questions asked by the Chairman of the committee regarding out-sourcing, more specifically in the engineering and professional sector.

Am I right in thinking that Bill C-52 was postponed because of the minister's review of the advisability of increasing contracting out of operations carried out by Public Works Canada professionals, specifically work done by the architecture and engineering service?

**Mr. Richard Neville (Assistant Deputy-Minister, Corporate Services Branch, Public Works and Government Services Canada):** I do not think that there is any link between the two issues. We're still negotiating. If it is at all possible, we would like to reach a compromise. That being said, if discussions cannot proceed, the whole issue will be sent back to the House where debate will be concluded.

**Mr. Marchand:** Mr. Quail, in your statement you said that some 50% of the work was contracted out. Has Public Works Canada compared, in any way, the savings that could be realized if the work was done in-house, in departments, rather than out-sourced? Does the government benefit from contracting out work that is usually done by its own engineers and architects?

**Mr. Quail:** The only studies I'm aware of are those that were done on the dredging issue. Results of these studies indicate that we had to contract out dredging operations. Besides that, we are just starting the review I mentioned earlier when I was answering the Chairman's question. We will see how things will go when the study will have been completed. That is the only study that has been done so far on that issue.

**Mr. Marchand:** But it is not very conclusive. What you are telling us is that the issue is both clear cut and inconclusive, because you cannot tell us if it is more cost-effective to do the work in-house or to contract out.

**Mr. Quail:** No. We have reached a decision regarding dredging. We had to decide if the industry was able to do the work in some regions of Canada and if it was cheaper to contract out the work.

• 1125

C'est pour cette raison qu'au cours de la dernière année, we'd laid up our dredges.

**M. Marchand:** Donc, vous dites que cela porte à croire qu'il est économique d'aller en sous-traitance pour ces travaux-là.

**M. Quail:** C'était peut-être économique sur la rivière Fraser, sur la côte ouest, de même que sur le Saint-Laurent, mais cela ne l'était pas sur le lac Winnipeg. C'était une indication.

It is for that reason that over the last year, nous avons mis vos dragueurs au rancart.

**Mr. Marchand:** So you're saying that it leads us to believe that it is cheaper to contract out those operations.

**Mr. Quail:** It might have been cheaper on the Fraser River on the West Coast as well as on the St. Lawrence, but it wasn't on Lake Winnipeg. That was an indication.

[Text]

[Translation]

Nous pensons que ce sera économique pour *Atlantic Canada*. Au cours de l'année, après la fin de la saison 1995, nous allons tenter de faire du *dual sourcing* pour le dragage dans ce coin-là. Nous examinons les autres endroits comme le lac Winnipeg, mais nous ne pensons pas faire cela immédiatement parce qu'il n'y a pas de dragage.

**M. Marchand:** On parle du comité qui a un mandat plutôt imprécis, qui est nommé par le ministre pour consulter les firmes de génie et d'architecture. Pourquoi fait-on cela au juste? Sur quelle base le fait-on? Qu'est-on en train de négocier avec le secteur privé? Quel est le but de cette rencontre avec les compagnies de génie et d'architecture? Pour quelle raison le comité est-il mis sur pied?

**M. Quail:** On institue le comité pour donner des orientations aux gens qui vont déterminer s'il est plus ou moins cher de faire cela *in house* ou *down the hall*.

**M. Marchand:** D'accord.

**Mr. Quail:** What we are going to do is finalize the terms of reference as to exactly what it is we're going to look at.

As I mentioned, we're looking at the planning phase. In this phase, if you were the customer we would go into your office and say let's have a discussion as to what it is you want to do. Let's say it was a wharf, okay?

**M. Marchand:** Vous me dites que le comité qui est mis sur pied par le ministre a comme but principal de déterminer s'il est plus économique pour le gouvernement de faire exécuter ce genre de travaux en sous-traitance plutôt qu'à l'interne. C'est bien cela?

**M. Quail:** Oui.

**M. Marchand:** C'est essentiellement pour cela?

**M. Quail:** Oui, pour la partie de l'organisation, planning, designing construction, okay?

**The Chairman:** Thirty seconds.

**M. Marchand:** Je reviendrai plus tard. Merci, monsieur Quail.

**The Chairman:** I have an afterthought, Mr. Quail. You were mentioning the review called by Mr. Dingwall regarding out-sourcing levels at the architectural and engineering service shop. Why would there have to be a review that is separate from the so-called program review conducted right across the government by Mr. Massé's department? Could you explain that for me?

**Mr. Quail:** It really was a fall-out from not only the direction from the minister to review it, but also in program review we got into the questions of what's core. What are the core functions that we should have inside the department as it relates to all of our business lines? We essentially, I believe, whenever we did program review divided the department up into 21 business lines. One of the business lines was a part dealing with planning, design and construction review. It was also an area where we knew from our discussions with the industry that they also felt that there should be a higher level of contracting out.

We believe it will be cheaper in Atlantic Canada. Over the course of the year, after the end of the 1995 season, we are going to try to do some dual sourcing for dredging in that area. We are looking at other locations like Lake Winnipeg, but we don't think we'll do it immediately because there are no dredging operations.

**Mr. Marchand:** There is talk about the committee having a rather imprecise mandate, being appointed by the Minister to consult with engineering and architectural firms. Why exactly is this being done? On what basis is it being done? What is being negotiated with the private sector? What is the purpose of that meeting with engineering and architectural firms? Why has the committee been set up?

**Mr. Quail:** The committee is being set up to give some directions to those who will decide whether it is cheaper or not to have it done in-house or down the hall.

**Mr. Marchand:** Okay.

**M. Quail:** Nous sommes en train de mettre au point le mandat du comité pour déterminer exactement ce qu'il va examiner.

Comme je l'ai mentionné, nous examinons la phase de planification. Au cours de cette phase, si vous étiez le client, nous irions vous voir à votre bureau pour nous entretenir avec vous de ce que vous voulez faire. Disons qu'il s'agit d'un quai, d'accord?

**Mr. Marchand:** You are telling me that the main objective of the committee which has been set up by the Minister is to determine whether it is cheaper for the government to contract out this type of operation rather than having it done in-house. Am I right?

**Mr. Quail:** Yes.

**Mr. Marchand:** It has been set up essentially for that purpose?

**Mr. Quail:** Yes, for the organization phase,

la planification, la conception, la construction, d'accord?

**Le président:** Trente secondes.

**Mr. Marchand:** I'll come back later. Thank you, Mr. Quail.

**Le président:** J'ai pensé à quelque chose après coup, monsieur Quail. Vous avez mentionné l'examen qu'a demandé M. Dingwall de la sous-traitance des services d'architecture et de génie. Pourquoi est-il nécessaire d'avoir un autre examen en plus de l'examen de tous les programmes du gouvernement effectué par le ministère de M. Massé? Pourriez-vous m'expliquer cela?

**M. Quail:** En fait, non seulement cet examen se fait-il à la demande du ministre, mais lors de l'examen des programmes, nous nous sommes demandé ce qui était central. Quelles sont les fonctions centrales que nous devrions avoir au sein du ministère par rapport à ce que nous offrons? Essentiellement, lors de l'examen des programmes, nous avons divisé le ministère en 21 secteurs d'activité. L'un de ces secteurs d'activité avait trait à l'examen de la planification, de la conception et de la construction. En outre, nous savions, d'après les entretiens que nous avions eus avec l'industrie, que cette dernière estimait qu'il devrait y avoir davantage de travaux confiés en sous-traitance.



[Texte]

It does become a fairly complex issue on a cost-benefit basis as to whether it is cheaper to the government as a whole to either have us do it, contracting out about 50%, or should the level be higher. That's what we're going to try to study by the use of an independent consultant following a set of terms of reference, and we will try to look at it across the country.

**The Chairman:** Okay. Thank you.

Mr. Epp, you have eight minutes.

[Traduction]

Tout cela devient assez complexe et il faut faire une analyse coûts-avantages pour déterminer s'il est moins coûteux pour le gouvernement en général de faire les travaux à l'interne ou d'en confier environ 50 p. 100 ou plus en sous-traitance. C'est la question que nous avons tenté d'examiner en demandant à un expert-conseil indépendant de le faire à la lumière d'un mandat bien précis et nous allons essayer d'examiner la situation dans tout le pays.

**Le président:** Très bien. Merci.

Monsieur Epp, vous avez huit minutes.

• 1130

**Mr. Epp (Elk Island):** Welcome, gentlemen.

I would like to talk a little bit about real estate. I think you have a fairly large real estate portfolio and I'm really intrigued with the management of the real estate. Do you have at your fingertips a breakdown of how much real estate there is—how much is occupied, how much is empty buildings, how much is unoccupied land with no buildings on it? Is that available?

**Mr. Quail:** I don't have at my fingertips. . . this sort of unoccupied land.

If I could step back for one minute, Mr. Epp, we don't manage all of the land for all of the government. We manage all of the accommodation, but for instance we would not manage perhaps a coast guard base. That would not be in our inventory. Treasury Board is the holder of all of the inventory.

In terms of what we manage, we manage now approximately 9.4 million square metres of accommodation space. We have 1,466 owned facilities, 3,080 lease agreements, and 20 lease-purchase facilities.

**Mr. Epp:** This is just an aside, so don't have your heart take a leap here, but do you have any direct involvement with Canada Post?

**Mr. Quail:** We have no direct involvement with Canada Post. We used to provide property management services to Canada Post and we're coming to the end of that contract with them so we're phasing ourselves out of the services. But we have no involvement with them with respect to their acquisition and decision making with respect to buildings.

**Mr. Epp:** So they're totally independent?

**Mr. Quail:** Yes, sir.

**Mr. Epp:** I expected that. I want your reaction to this, and we're talking policy here so you can couch your answer any way you want. I'm intrigued with a suggestion made to me by a businessman in Vancouver whose business is next to a Government of Canada lot that has been vacant for as long as he can remember. In fact, I think it's land on which there's never been anything. This is prime property right in the middle of the commercial district on the beach front. He suggested to me that the Canadian government, having no intention of ever using that property, should sell it.

**M. Epp (Elk Island):** Bienvenue, messieurs.

J'aimerais parler un peu de l'immobilier. Je pense que votre portefeuille de biens immobiliers est assez important et je suis vraiment intrigué par la gestion de l'immobilier. Avez-vous sous la main des données au sujet de l'immobilier—quel pourcentage des immeubles sont occupés, quel pourcentage ne le sont pas, quel pourcentage des terrains sont vacants? Est-ce que vous avez ces renseignements?

**M. Quail:** Je ne les ai pas sous la main. . . pour ce qui est des terrains vacants.

Si vous me permettez une mise au point, monsieur Epp, nous ne gérons pas toutes les terres de l'État. Nous gérons tous les locaux, mais nous ne gérons pas, par exemple, une base pour la Garde côtière. Cela ne fait pas partie des biens immobiliers que nous gérons. C'est le Conseil du Trésor qui en est le détenteur.

À l'heure actuelle, nous nous occupons de locaux totalisant environ 9,4 millions de mètres carrés. Nous avons 1 466 installations dont nous sommes propriétaires, 3 080 contrats de location et 20 installations obtenues par bail-achat.

**M. Epp:** Avez-vous un lien direct avec Postes Canada? Je vous pose la question comme cela en passant, je ne veux surtout pas vous donner de palpitations.

**M. Quail:** Nous n'avons pas de lien direct avec Postes Canada. Autrefois, nous mettions des services de gestion immobilière à la disposition de Postes Canada et ce contrat tire à sa fin, de sorte que nous sommes en train de nous retirer progressivement de ce service. Mais nous n'avons aucun lien direct avec Postes Canada pour ce qui est de l'acquisition des immeubles et des décisions à cet égard.

**M. Epp:** Alors ils sont totalement indépendants?

**M. Quail:** Oui, monsieur.

**M. Epp:** Je m'y attendais. J'aimerais votre avis, et il s'agit ici d'une question d'orientation, de sorte que vous pouvez formuler votre réponse comme vous le voudrez. Je suis intrigué par quelque chose que m'a dit un homme d'affaires de Vancouver dont l'entreprise est située juste à côté d'un terrain du gouvernement du Canada qui est vacant depuis aussi longtemps qu'il s'en souviennent. En fait, je pense qu'il n'y a jamais eu quoique ce soit sur ce terrain. Il s'agit d'un terrain de premier choix situé au beau milieu du quartier commercial qui longe la mer. Il m'a dit que le gouvernement Canadien devrait vendre ce terrain puisqu'il n'avait aucunement l'intention de l'utiliser un jour.

[Text]

He said he would like to know if there was an inventory of land across the country and land with empty buildings that could be sold at even less than market value so that instead of costing the government money to manage and to operate those places and cut the weeds, that at least those costs would be gone. If it were purchased, there would be a revenue income from the capital cost of the purchase plus there would be an ongoing income from the application of that money to our debt. He estimated the government has at least \$200 billion worth of property across the land. This was just a number off the top of his head and I have no idea how accurate it was.

Do you have such an inventory? Can you get it and has there ever been a study on the sale of all this excess property?

**Mr. Quail:** I don't think I can answer all your question, Mr. Epp. We have an inventory of the property for which we are responsible. We do not have all of the property available that the Government of Canada holds, as I pointed out. Treasury Board did undertake a study of an inventory of the property holdings for the government back a number of years ago. I don't think it has been updated, but it was available at that time.

• 1135

I don't have the budget. I should have brought it. I only brought the names because I thought that's what we were talking about. There is a reference in the budget at one point to the fact that the government is going to look at this issue of how we should be looking at managing surplus properties. There is a question in here that ourselves, our minister, along with Treasury Board and I believe Finance are going to be looking at that question on how we can properly and effectively look at the properties that are marketable.

There are a lot of properties we hold that I suggest are not very marketable. I mean, nobody wants to buy them. As a result of the budget, we are starting to do some work. We do have a group of two people working with colleagues in Treasury Board looking at how we would manage the issues. The issues I am thinking about are surplus properties that are around the country and other surplus properties that could come free as a result of program review.

If I could just make one comment on the question about the sale of properties, the existing Treasury Board policy on disposal of properties is that it must be disposed of at market value. If it is not disposed of at market value, normally we find out that if we sell it below market value, the Treasury Board then takes the money we sold it for, takes it away from the market value and takes that out of our budget. That's an interesting incentive, in some ways, to sell at market value.

[Translation]

Il a dit qu'il aimerait savoir s'il y avait un répertoire des terrains au pays et des terrains sur lesquels il y avait des immeubles non occupés qui pourraient être vendus, même à un prix inférieur à la valeur du marché, ce qui éviterait au gouvernement d'avoir à dépenser de l'argent pour gérer ces terrains et les entretenir et désherber, etc. Cela permettrait tout au moins de faire disparaître ces coûts. Si quelqu'un achetait ces propriétés, cela représenterait un revenu provenant de la réalisation d'un actif ainsi qu'un revenu permanent provenant de l'application de cet argent au remboursement de notre dette. D'après ses calculs, le gouvernement possède au Canada des propriétés d'une valeur d'au moins 200 milliards de dollars. C'est un chiffre qu'il m'a donné tout simplement comme ça et je ne sais pas s'il est exact.

Est-ce que vous avez un tel répertoire de biens immobiliers? Pouvez-vous l'obtenir et est-ce que l'on a déjà fait une étude sur la vente de toutes ces propriétés excédentaires?

**M. Quail:** Je ne pense pas pouvoir répondre à votre question, M. Epp. Nous avons un répertoire des biens dont nous occupons. Nous n'avons pas un répertoire de tous les biens immobiliers dont le gouvernement du Canada est propriétaire, comme je l'ai dit. Il y a quelques années, le Conseil du Trésor a entrepris une étude sur toutes les propriétés et tous les biens immobiliers du gouvernement fédéral. Je ne pense que ce répertoire ait été mis à jour, mais il en existait un à l'époque.

Je n'ai pas le budget. J'aurais dû l'apporter. Je n'ai apporté que les noms car je pensais que c'est cette question que nous allions aborder. Dans le budget, on parle à un moment donné du fait que le gouvernement va examiner cette question pour voir comment nous pourrions gérer les propriétés excédentaires. Il y a une question ici que nous-mêmes, notre ministre, ainsi que le Conseil du Trésor et je pense le ministère des Finances allons examiner, c'est-à-dire comment nous pouvons gérer adéquatement et efficacement les propriétés qui peuvent être vendues sur le marché.

Nous avons de nombreuses propriétés qui, à mon avis, ne pourraient pas être facilement vendues sur le marché, car personne ne veut les acheter. En raison du budget, nous commençons à nous pencher sur la question. Nous avons un groupe de deux personnes qui travaillent avec des collègues du Conseil du Trésor pour voir comment nous pouvons gérer ces questions. Je pense par exemple aux propriétés excédentaires qui se trouvent un peu partout au pays et d'autres propriétés excédentaires qui pourraient se libérer à la suite de l'examen des programmes.

Si vous me permettez de faire une petite observation sur la question de la vente des propriétés, à l'heure actuelle, la politique du Conseil du Trésor concernant la vente des propriétés stipule que ces dernières doivent être vendues à la valeur marchande. Si elles sont vendues à un prix inférieur à la valeur marchande, le Conseil du Trésor prend alors la différence entre le montant de la vente et la valeur marchande et diminue notre budget d'autant. C'est un incitatif intéressant pour vendre à la valeur marchande.



[Texte]

**Mr. Epp:** That basically ties your hands, then. As I said, and as this taxpayer out west said, what we end up with is more than just the market value of the property; we end up with the costs of managing it and we get no revenue from it at all, whereas if it were owned by somebody else, they would start paying property taxes on it, if nothing else. That has no benefit for the Canadian government directly, but it does for the taxpayer.

**Mr. Quail:** It is a federal government issue, because then we don't pay grants in lieu of taxes.

**Mr. Epp:** Yes, that's true.

**Mr. Quail:** You are quite right in terms of the fact that when you look at properties, if we can dispose of productive properties then normally it is a valuable contribution, and we do save money in a lot of areas.

**Mr. Epp:** What process do you have in place when buildings become vacant so that some aggressive marketing is taking place to either sell the building or rent it out? I know of several buildings in Alberta that are owned by the federal government and are vacant; they have been for five or eight years.

Do you have any program that tries to manage that, or is it on the back burner? For example, that building on 108th Street in Edmonton is empty, and it's been empty for six years, so who cares?

**Mr. Quail:** I would like to think we have in place a system dealing with all of the leases and all of the buildings we own or manage that's linked to what we see as demand, or the forthcoming demand, for services from the various departments.

**The Chairman:** We are pretty well out of time, Mr. Epp.

I would hope it would be uncommon that a building would lie idle for say five years, Mr. Quail.

**Mr. Quail:** Mr. Epp obviously has a particular example in mind. I don't know that particular one; I will find out later.

Normally it is not our view. As I recall, I think our vacancy space rate is somewhere in the neighbourhood of 4% in terms of utilization, which is not too bad from an industry standard.

**The Chairman:** Mr. Duhamel, you have eight minutes.

**Mr. Duhamel (St. Boniface):** I have just a question of clarification with respect to the points Mr. Epp has been raising. I'm assuming there are often costs to retaining property, but the other side of the coin is some possible appreciation in the value of property. Is that a correct assumption, generally speaking?

**Mr. Quail:** That's possible. We would not like to sell a piece of property and then have somebody flip it the next day. There is the question of appreciation, although you would have to acknowledge that over the last few years, perhaps, there hasn't been too much appreciation in too many areas on property.

[Traduction]

**M. Epp:** Vous avez essentiellement les mains liées, alors. Comme je l'ai dit, et comme ce contribuable de l'Ouest l'a dit, on ne se retrouve pas seulement avec la valeur marchande de la propriété; on se retrouve avec les coûts de gestion de cette propriété et on n'en retire absolument rien, tandis que si quelqu'un d'autre en était propriétaire, il devrait tout au moins payer des taxes foncières. Cela n'apporte rien directement au gouvernement canadien, mais c'est avantageux pour le contribuable.

**M. Quail:** Cela concerne le gouvernement fédéral, car alors nous ne versons pas de subventions tenant lieu d'impôts.

**M. Epp:** Oui, c'est vrai.

**M. Quail:** Vous avez tout à fait raison en ce sens que si nous pouvons vendre des propriétés productives, alors habituellement il s'agit d'une contribution valable et nous épargnons de l'argent sur plusieurs plans.

**M. Epp:** Lorsqu'un immeuble devient inoccupé, avez-vous un processus de commercialisation active pour essayer de vendre cet immeuble ou de le louer? Je sais qu'il y a en Alberta plusieurs immeubles appartenant au gouvernement fédéral qui sont inoccupés. Ils le sont depuis cinq ou huit ans.

Avez-vous un programme pour essayer de gérer ces immeubles, ou est-ce que tout cela est en veilleuse? Par exemple, à Edmonton, sur la 108<sup>ième</sup> rue, il y a un immeuble inoccupé et ce depuis six ans, alors qu'est-ce que cela peut bien faire!

**M. Quail:** Nous avons en place un système pour nous occuper de tous les baux et de tous les immeubles dont nous sommes propriétaires ou que nous gérons, système qui est lié à la demande, ou à la demande future, de services de différents ministères.

**Le président:** Votre temps est écoulé, monsieur Epp.

J'espère qu'il est plutôt inhabituel qu'un immeuble soit inoccupé pendant, disons, cinq ans, monsieur Quail.

**M. Quail:** De toute évidence, M. Epp a à l'esprit un exemple particulier. Je ne suis pas au courant de ce cas en particulier; je me renseignerai cependant.

Habituellement, nous ne laissons pas un immeuble inoccupé. Si j'ai bonne mémoire, le pourcentage de locaux inoccupés se situe autour de 4 p. 100, ce qui n'est pas si mal pour des immeubles commerciaux.

**Le président:** Monsieur Duhamel, vous avez huit minutes.

**M. Duhamel (Saint-Boniface):** J'aimerais avoir un éclaircissement sur les points que M. Epp a soulevés. Je suppose qu'il y a souvent des coûts liés au fait qu'on garde une propriété, mais en revanche il est possible que la valeur de la propriété augmente. Ai-je raison de dire cela, de façon générale?

**M. Quail:** C'est possible. Nous n'aimerions pas vendre une propriété pour nous apercevoir que quelqu'un la revend plus cher le lendemain. Il y a la question d'augmentation de la valeur de la propriété, même s'il faut reconnaître qu'au cours des dernières années, dans la plupart des régions la valeur des propriétés n'a pas tellement augmenté.

[Text]

I basically have three questions, gentlemen, and thank you for being here. I have about seven and a half minutes, so we need to do this rather quickly.

I'm under the impression that we are in the process—that is, the government, with respect to your particular department—of defining core functions. For the rest, we are looking at mechanisms whereby these services would either stop or be given out through a series of mechanisms such as privatization. Is that correct overall? Is that the kind of direction we're heading in?

**Mr. Quail:** That was certainly a key part of the program review. That was part of our deliberations at the time we rolled up our program review. Then the question comes because of the kind of organization we are. It really boiled down to whether it is cheaper in the long run for the government as a whole to either keep it or to contract it out.

**Mr. Duhamel:** So even though we've had a program review, this kind of evaluation continues and is likely to continue over the next few years, whereby we've defined what we want to keep as core and we'll look at other ways to either remove services or make those services available through other mechanisms.

**Mr. Quail:** Absolutely.

**Mr. Duhamel:** Okay.

For my second question, I want to talk about special operating units. I guess the overall and overriding question is as follows. Is this concept still considered sound? I note, for example, in your remarks and in some of the materials I've read that you are going forward on some. You're privatizing, for example. In another case you're disbanding. There seems to be some movement forward, backwards, sideways, or what have you.

The question is twofold. Is this concept or notion of special operating units still considered sound by government? Second, why this ebb?

**Mr. Quail:** From my point of view obviously we think special operating agencies as an alternate mechanism for delivering services has its place and it will not remain static. In our case, we have the Canada Communication Group; we're going to be looking at commercializing, privatizing some of it. You have seen that move through an evolution, even to the case where they were a separate employer.

You maybe noted in our program review that CGSB, the Canadian General Standards Board, will be wrapping that up as an SOA and coming out of an SOA status because of what we have done. We have moved and indeed established on April 1 the translation services in our department as a special operating agency. We did that after a very careful consideration of the stock-taking study by the Auditor General and Treasury Board. We looked at and I think covered all of the concerns they had raised in that report and I look forward to this being a good way to provide translation services to the Government of Canada.

[Translation]

J'ai trois petites questions à vous poser, messieurs, et je vous remercie d'être venus. J'ai sept minutes et demie et nous devons donc faire très rapidement.

J'ai l'impression que nous sommes en train—c'est-à-dire le gouvernement, dans le cas de votre ministère—de définir les fonctions de base. Pour le reste, il s'agit de mécanismes par lesquels ces services soit prendraient fin soit seraient donnés à l'extérieur par différents moyens comme la privatisation. Est-ce à peu près cela? Est-ce le genre d'orientation que nous allons prendre?

**M. Quail:** C'était certainement un élément clé de l'examen des programmes. Il en a été question au cours des délibérations quand nous avons procédé à l'examen de nos propres programmes. Puis la question se pose en raison du type d'organisation que nous formons. Il s'agit au fond de se demander si cela coûte moins cher au bout du compte au gouvernement de continuer d'offrir ces services ou de les confier à l'entreprise.

**M. Duhamel:** Donc même s'il y a eu un examen des programmes, ce genre d'évaluation se poursuit et il devrait vraisemblablement continuer au cours des prochaines années, examen au cours duquel nous définissons ce que nous voulons conserver à titre de services de base, et nous envisagerons d'autres façons de faire soit en supprimant des services soit en continuant de les offrir par d'autres moyens.

**M. Quail:** Exactement.

**M. Duhamel:** Bien.

Deuxièmement, j'aimerais parler des agences de services spéciaux. Je suppose que la grande question à se poser est celle-ci: ce concept paraît-il encore valable? Je constate, par exemple, dans vos observations et dans certains documents que j'ai lus, que vous allez de l'avant dans certains projets. Vous êtes en train de privatiser, par exemple. Dans un autre cas, vous procédez à un démantèlement. Vous semblez avoir un certain mouvement vers l'avant, vers l'arrière, de côté, je ne sais plus trop quoi.

La question est double. le gouvernement estime toujours valable ce concept d'organisme de service spécial? Deuxièmement, pourquoi ce reflux?

**M. Quail:** Nous pensons bien sûr que les organismes de services spéciaux constituent une formule de rechange pour offrir des services et que cette formule va évoluer. Dans notre cas, nous avons le groupe Communication Canada; nous allons en envisager la privatisation, en partie. On a assisté à cette évolution, pour en arriver même au point où ils constituent maintenant un employeur distinct.

Vous avez peut-être noté dans notre examen des programmes que l'ONGC, l'Office des normes générales du Canada, mettra fin à ses activités d'OSS et perdra son statut d'OSS en raison de ce que nous avons fait. Nous avons pris des mesures et depuis le 1<sup>er</sup> avril, les services de traduction de notre ministère sont devenus un organisme de service spécial. Nous avons pris cette mesure après avoir soigneusement examiné le bilan qu'en ont fait le vérificateur général et le Conseil du Trésor. Nous avons examiné, et je pense que nous en avons tenu compte, toutes les préoccupations soulevées dans ce rapport et je compte bien que cet OSS soit un bon moyen de fournir des services de traduction au Gouvernement du Canada.



[Texte]

**Mr. Duhamel:** Is this an appropriate way of looking at services? One option is for government to provide services; another one is to go through SOA units. A third one is that we go even further, we privatize. Is that the kind of continuum that one is looking at, broadly speaking, right now, with the SOA somewhat in the middle of privatization and the government providing services directly, or am I not seeing it as I should?

**Mr. Quail:** I wouldn't want to draw a conclusion, Mr. Duhamel, that just because you bring somebody into being an SOA that will automatically lead to privatization. It is a continuum and there would be specific steps as you develop SOAs you would have to make conscious decisions on.

A conscious decision would be whether or not you would allow it to compete, like the Treasury Board did for a couple of our organizations. There will be some, like in our realty and AE and S, where we never move to competition in actual fact. We never sought it and we didn't move to it.

What I'm really saying is that it doesn't automatically mean that because you become an SOA you are going to become commercialized, although it is a way as well. Take the Canada Communication Group as a way in which to go over and actually do that.

**Mr. Duhamel:** So to summarize then, SOAs might but they need not necessarily go the extra step, but the probability of an SOA going back to what it was before is probably minimal as well.

**Mr. Quail:** Probably. We did with CGSB, but that's minimal.

**Mr. Duhamel:** Okay.

• 1145

Let's talk about the privatization of the Canada Communication Group. Could you outline for us briefly the major steps? I'd like to know how many people are involved in this particular unit as well. Does anyone have even a ballpark figure?

**Mr. Quail:** Yes, I do, because we spent a lot of time on it. I have to look at my notes, though; there are so many figures.

Currently the number in the program review is 1,325 people. The new CEO has a staffing freeze on and we're down to 1,254 people currently employed by CCG.

Can I just step back and take two minutes to say something? As people will recall, we did have an audit, which we implemented. Subsequent to that audit and implementation, where we separated the contracting from the printing in *grandes lignes*, we set up an advisory committee.

The advisory committee provided some recommendations to the department and to the minister about this issue of privatization, and they felt it was possible to privatize the organization, at least in the area of printing. We then moved through that and implemented the recommendations coming from the advisory committee into program review, and it was accepted by the government.

[Traduction]

**M. Duhamel:** Est-ce une bonne façon d'envisager les services? Le gouvernement peut soit fournir des services soit recourir à des OSS. Il peut enfin, si nous voulons aller plus loin, privatiser. Est-ce le genre de choses qui nous attend, de façon générale, maintenant, l'OSS se situant en quelque sorte à mi-chemin entre la privatisation et la prestation directe de services par le gouvernement, ou est-ce que je ne vois pas la situation comme je le devrais?

**M. Quail:** Je ne conclurais pas, monsieur Duhamel, que du simple fait qu'on crée un OSS, il en découle nécessairement une privatisation. C'est un processus continu et à mesure qu'on crée des OSS, il faut prendre des décisions sur des étapes données à franchir.

Il faut notamment décider si l'on souhaite ou non que l'OSS se livre à la concurrence, comme le Conseil du Trésor l'a permis à deux ou trois organismes. Pour certains, comme dans notre cas et celui du service d'architecture et de génie, nous ne livrerons en fait jamais concurrence. Nous n'avons jamais cherché à le faire, nous n'avons jamais entrepris de livrer concurrence.

Ce que je dis au fond, c'est que ce n'est pas parce qu'on devient un OSS qu'il faut s'attendre à la privatisation, bien que ce soit aussi une façon de faire. C'est bel et bien ce qui est arrivé au Groupe Communication Canada.

**M. Duhamel:** Pour résumer donc, sans que la chose soit inévitable, les OSS peuvent finir par être privatisés, mais la probabilité qu'un OSS revienne à ce qu'il était auparavant est sans doute très mince.

**M. Quail:** Sans doute. Nous l'avons fait dans le cas de l'ONGC, sans plus.

**M. Duhamel:** Bien.

Parlons un peu de la privatisation du Groupe Communication Canada. Pouvez-vous nous en exposer brièvement les grandes étapes? J'aimerais savoir combien de personnes y travaillent. Quelqu'un en a-t-il une idée?

**M. Quail:** Oui, moi, parce que nous y consacrons beaucoup de temps. Je dois consulter mes notes, cependant; il y a tant de chiffres.

Actuellement, selon l'examen de programme, il y a 1 325 personnes. Le nouveau président-directeur général ne peut procéder à aucun recrutement et actuellement le CCG ne compte plus que 1 254 employés.

J'aimerais faire une petite mise au point, si vous le permettez. Comme on s'en souviendra, nous avons fait une vérification, à laquelle nous avons donné suite. C'est ainsi que, grosso modo, nous avons séparé les travaux d'impression des travaux confiés à l'entreprise, et nous avons constitué un comité consultatif.

Ce comité consultatif a présenté des recommandations au ministère et au ministre au sujet de la privatisation, et on a estimé possible de privatiser l'organisation, du moins en ce qui concerne l'impression. C'est ce que nous avons fait et nous avons appliqué les recommandations du comité consultatif à l'examen des programmes, et le gouvernement l'a accepté.

[Text]

What's next? We're in the process of, first of all, setting up another advisory committee—we call it a specialist committee—to advise us on how we should go about this. We have hired some financial experts from the outside to advise us on how to go about this. We have a time line that would see us going to privatization over the next two and a half years.

We're not quite there, but our plan is to have the specialist committee set up by the end of April. We've gone to tender on the financial adviser. We have that in process, and they will be hired by the end of April. We are looking at then breaking it down in significant detail—in fact, into about fifteen or sixteen steps—to take us through the committee.

We just about have the privatization team established, and then we would look at how to deal with the human resource issue.

As to the timeframe, as I say, I would hope to have it done by 1996 or 1997.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Bélair:** I have a point of order, Mr. Chairman.

J'ai fait plus tôt une intervention sur la présence du ministre. Je retire les paroles que j'ai prononcées, parce qu'on m'a dit que c'était à la demande de la présidence, selon l'avis de la greffière et de la recherche, qu'il avait été décidé que les fonctionnaires comparaisent devant le Comité avant que le ministre ne le fasse.

Il y a eu deux exceptions, MM. Eggleton et Massé. Il y a deux explications plausibles, M. Eggleton à cause de l'ampleur des coupures à la fonction publique, et M. Massé pour faire part au Comité des résultats de la révision des programmes.

Donc, monsieur le président, le ministre Dingwall a acquiescé à la demande du Comité de le rencontrer après la comparaison des fonctionnaires, si cela pouvait aider le Comité.

**The Chairman:** Thank you.

Monsieur Asselin for five minutes.

**M. Asselin (Charlevoix):** J'ai lu et relu votre mini-volume. Je voulais bien comprendre le but de votre rencontre avec le Comité ce matin. À la page 6, vous dites que vous êtes un organisme de services.

Permettez-moi d'utiliser le passé. Vous étiez un organisme de services, parce que vous prévoyez de couper dans les services au cours des prochaines années. Vous prévoyez également de couper dans le personnel. Vous dites que vous assurez les services essentiels. J'aimerais savoir quels sont, selon vous, les services que le gouvernement fédéral assurerait et qui ne sont pas essentiels à la population canadienne.

[Translation]

Quoi d'autre? Nous sommes en train, d'abord, de constituer un autre comité consultatif—nous parlons d'un comité de spécialistes—pour nous conseiller sur la façon dont nous devrions nous y prendre. Nous avons embauché des experts financiers de l'extérieur pour nous conseiller sur ce que nous devrions faire. D'après notre échéancier, nous devrions privatiser l'organisme au cours des deux années et demie qui viennent.

Nous n'en avons pas terminé, et notre plan est de constituer le comité de spécialistes d'ici la fin d'avril. Nous avons lancé un appel d'offres pour recruter le conseiller financier. C'est ce que nous sommes en train de faire, et on procédera à l'embauche d'ici la fin d'avril. Nous prévoyons ensuite répartir le tout de façon assez détaillée—en fait, en 15 ou 16 étapes—pour régler la question du comité.

Nous venons tout juste de créer l'équipe de privatisation, et nous verrons ensuite comment traiter la question des ressources humaines.

Pour ce qui est de l'échéancier, comme je l'ai dit, j'espère que ce sera fait d'ici 1996 ou 1997.

**Le président:** Merci.

**M. Bélair:** J'invoque le Règlement, monsieur le président.

I made a comment earlier about the minister's presence. I take it back, because I have been told that it was at the Chair's request, according to the advice of the clerk and the research staff, that it had been decided that first officials would appear before the committee and then the minister would appear.

There are two exceptions, Mr. Eggleton and Mr. Massé. There are two possible explanations: Mr. Eggleton, because of the significance of the cuts in the Public Service, and Mr. Massé, to explain to the Committee the results of the program review.

Now, Mr. Chairman, Mr. Dingwall agreed to the committee's request to meet him once the officials appeared, if that could help the committee.

**Le président:** Merci.

Monsieur Asselin, vous avez cinq minutes.

**Mr. Asselin (Charlevoix):** I read and read again your mini-book. I would like to understand the purpose of our meeting with the committee this morning. On page 6, you say that you are a service organization.

Allow me to use the past time. You were a service organization, since you intend to cut services over the next few years. You also foresee that you are going to cut staff. You say that you provide essential services. I would like to know what are, in your opinion, the services that the federal government provided and that are not essential to the Canadian public.

Vous donnez notamment l'exemple de l'interruption de votre service de dragage. Personnellement, je ne pense pas que le gouvernement canadien exécutait des contrats de dragage pour le plaisir de faire du dragage. Cela devait être essentiel à

Your examples include the end of dredging operations. Personally, I do not think that the Canadian government used to do dredging contracts for the fun of it. It must have been essential to the traffic on the Seaway. What is going to happen



## [Texte]

la circulation sur la Voie maritime. Que va-t-il arriver le jour où on cessera de faire du dragage? Si on le faisait parce que c'était essentiel, ce sera tout aussi essentiel au cours des prochaines années. Cela pourrait-il compromettre jusqu'à un certain point la circulation sur la Voie maritime?

Vous parlez de conserver une qualité de services, mais vous parlez en même temps de réduire le personnel. Permettez-moi d'en douter! Des coupures de l'ordre de 45 000 personnes dans la fonction publique auront sûrement des répercussions importantes sur la qualité du service, ainsi que sur la rapidité des services et des réponses que vous donnez aux contribuables.

Je n'ai pas l'impression que nos impôts vont diminuer même si nos services diminuent. On paye des taxes et des impôts pour se doter de services et de programmes. Le gouvernement, pendant de nombreuses années, a mis des bébés au monde, mais n'est plus capable de les faire vivre. Ces bébés ont été créés par le gouvernement fédéral. Souvent, il en donnait beaucoup plus que le client n'en demandait. Il a créé et mis au monde certains bébés et, aujourd'hui, il veut s'en départir au détriment des provinces, des MRC et des municipalités.

Le gros problème est le gaspillage des fonds publics. Le gouvernement pourrait réduire la taille de son déficit simplement en mettant en pratique les recommandations du vérificateur général.

Ce n'est pas en coupant dans les aéroports, en déclarant des quais excédentaires, en empêchant le dragage, en fermant des bureaux de poste. . . Enfin, il ne restera plus grand-chose en 1997, au rythme où vont les choses. Je cite en exemple les cérémonies d'investiture du gouverneur général qui ont coûté 475 000\$ pour deux heures.

Au Québec, nous payons 28 milliards de dollars d'impôts et nous n'en avons pas pour notre argent. Nous allons en avoir encore moins. Nous avons l'impression de nous payer une Cadillac et de circuler en bicyclette.

J'aimerais que, dans le projet de loi C-52, vous permettiez aux fonctionnaires de la fonction publique de dénoncer le gaspillage des fonds publics. Il existe une pareille loi à l'Assemblée nationale du Québec. Il s'agirait de former un comité de gestion composé des partis politiques et des principaux fonctionnaires, et de permettre aux fonctionnaires qui sont conscients d'un gaspillage de fonds publics de dénoncer anonymement ce gaspillage.

La politique du gouvernement fédéral est très astucieuse. Je me pose la question suivante: pourquoi des coupures de 52 millions de dollars cette année, de 122 millions de dollars l'an prochain et de 179 millions de dollars en 1997-1998? Est-ce qu'il n'aurait pas fallu faire l'inverse et couper 179 millions de dollars dès cette année? Est-ce parce qu'il y a un référendum au Québec? Est-ce voulu de couper 30 p. 100 du personnel dès cette année et d'en couper 85 p. 100 en 1997-1998? Est-ce toujours parce qu'il y a un référendum au Québec?

Je vais vous donner un exemple de gaspillage. Dans ma circonscription, Travaux publics Canada possède un bureau de poste sur le boulevard Lasalle, à Baie-Comeau. Actuellement, ils sont en train de le fermer et ont loué un espace pour un comptoir des postes dans l'édifice Saint-Hubert.

## [Traduction]

the day they stop to dredge? If they used to do dredging because it was essential, it will be just as essential over the next few years. Could it jeopardize in a certain way the traffic on the Seaway?

You speak about maintaining the quality of services, but in the same breath you talk about cutting staff. I doubt that you will succeed. Cutting something like 45 000 jobs in the Public Service certainly is going to have a major impact on the quality of service, as well as on the timeliness and response of the services you provide to taxpayers.

I am not under the impression that our taxes are going to decrease even if the services we get are decreasing. We pay taxes to obtain services and programs. The government, over many years, fathered many things that it is no longer capable of maintaining. Often time, it gave much more than the client was expecting. It created and fathered many things and, today, it wants to get rid of them at the expense of the provinces, the regional governments and the municipalities.

The major problem is the waste of public monies. The government could reduce its deficit simply by enforcing the recommendations of the Auditor General.

It is not by cutting in airports, declaring that docks have become surplus, suspending dredging, closing post offices. . . In the end, there will not be much left in 1997, if things continue at this speed. For instance, the installation ceremony of the Governor General cost \$475,000 for two hours.

In Quebec, we pay \$28 billion in taxes without getting value for our money. We are going to get even less. We are under the impression that we are paying for a Cadillac but are riding on a bicycle.

I would like Bill C-52 to include whistle-blowing by civil servants who see public money being wasted. There is a similar law at the National Assembly of Quebec. It would be a matter of creating a management committee made up of representatives of political parties and senior officials, to allow civil servants who come across cases of waste of public monies to anonymously denounce them.

The federal government has a very astute policy. I am wondering why those cuts of \$52 million this year, of \$122 million next year and of \$179 million in 1997-98? Should they not have done the contrary and cut \$179 million this year? Is it because there is going to be a referendum in Quebec? Do they intend to cut 30% of staff this year and cut 85% of it in 1997-98? Is it still because there is a referendum in Quebec?

I will give you an example of waste. In my riding, Public Works Canada owns a post office on Lasalle Boulevard, in Baie-Comeau. Presently, they are in the process of closing it and they rented space for a post outlet in the St. Hubert Building.

[Text]

**The Chairman:** You're out of time. Mr. Asselin, you used all your time for your remarks. You'll have nothing for the deputy minister. That's your problem.

Mr. Bellemare, five minutes.

**M. Bellemare:** Pour un instant, je me serais cru au Comité permanent des comptes publics.

• 1155

**M. Asselin:** On laissera aux journalistes le soin de donner les réponses.

**Mr. Bellemare:** What interests me is the public service. These cuts that you've announced—the workforce stood at 17,690 and will be reduced by nearly 5,300. This is on page 4. In other words, it will be reduced by about 30%. Earlier the minister and I believe you yourself, Mr. Quail, mentioned that 4,000 jobs or positions were going to be reduced and now I see 5,300. Is this an addition, or has the 4,000 figure been bloated to 5,300?

**Mr. Quail:** It's a combination of both. The 4,000 reduction was initiated in 1993-94 and continued to 1997-98. It consisted of 2,370 FTEs as a result of operational reviews and 1,300 plus 500 emanating from the amalgamation of the departments.

We have now taken the portion that remained, Mr. Bellemare, from the 4,000, put it in with the additions from program review, and have a new number of 5,300 over the next five years. If you want to split it up, it's almost 2,500 still to go on the floor, plus 2,500 more.

**Mr. Bellemare:** On those to come—

**Mr. Neville:** To clarify, since 1993-94 we have in effect achieved approximately a 1,500 reduction in our workforce, and if you subtract that from the 4,000, it would give you a balance of 2,500. When we were doing the program review, since they corresponded in timeframes as of 1995-96, we included that in the 5,300. So 2,500 is in fact now in the 5,300. We probably would no longer use the 4,000 number any longer.

**Mr. Bellemare:** Have you notified your employees? Employees are concerned about whether they will be laid off. Like you, Mr. Quail, they all have mortgages and family responsibilities. To live in uncertainty is not quite proper. I don't think the government should operate like that. I don't believe it operates like this. For the cuts for this year, I assume that you have advised all your employees who are to be cut.

**Mr. Quail:** Maybe I'll step back. I'm not trying to avoid the question, but the bottom line on the question is that not every last employee has been notified today. What did we do, though? During the time that we developed the program review, we had a number of bulletins, e-mails to the employees of the department. We have an e-mail system that covers about 4,500 people to whom we can send information and ask to take the information from there.

[Translation]

**Le président:** Vous avez utilisé tout le temps qui vous était alloué. Monsieur Asselin, vous avez épuisé tout votre temps en faisant ces observations. Vous n'en avez pas laissé au sous-ministre. Tant pis pour vous.

Monsieur Bellemare, cinq minutes.

**Mr. Bellemare:** For a second, I thought I was at the Standing Committee on Public Accounts.

**Mr. Asselin:** We will let the press answer.

**M. Bellemare:** Ce qui m'intéresse, c'est la fonction publique. Ces compressions que vous avez annoncées—l'effectif était de 17 690 employés et sera réduit de près de 5 300. C'est à la page 4. Autrement dit, c'est une réduction d'environ 30 p. 100. Le ministre, et, je crois, vous même, monsieur Quail, avez déjà mentionné que l'on allait supprimer 4 000 emplois ou postes et je vois maintenant qu'il est question de 5 300 postes. Est-ce en plus, ou est-ce que ce chiffre de 4 000 a été porté à 5 300?

**M. Quail:** Il y a des deux. La réduction de 4 000 a été entreprise en 1993-1994 et se poursuit jusqu'en 1997-1998. Il s'agissait de 2 370 équivalents temps plein, résultat des examens des activités, et de 1 300 autres plus 500 résultant de la fusion des ministères.

Nous avons pris cette portion qui restait, monsieur Bellemare, des 4 000, et l'avons incluse aux ajouts consécutifs à l'examen des programmes, et nous avons obtenu un nouveau résultat de 5 300 sur les cinq prochaines années. Si l'on veut répartir cela, cela représente près de 2 500 qui doivent encore partir, plus de 1 500 autres.

**M. Bellemare:** Pour ceux à venir...

**M. Neville:** Pour préciser, depuis 1993-1994, nous avons en effet réduit notre effectif d'environ 1 500 employés, et si vous soustrayez ce nombre de 4 000, vous obtenez un solde de 2 500. Quand nous avons fait l'examen de programme, comme ces chiffres correspondaient aux échéanciers de 1995-1996, nous les avons inclus dans les 5 300. C'est ainsi que ces 2 500 sont maintenant inclus dans les 5 300. Nous n'utiliserons vraisemblablement plus ce chiffre de 4 000.

**M. Bellemare:** Aviez-vous informé vos employés? Des employés se demandent s'ils vont être congédiés. Comme vous, monsieur Quail, tous ces gens ont des hypothèques et des charges familiales. Il n'est pas bon de vivre dans l'incertitude. À mon avis, le gouvernement ne devrait pas fonctionner comme cela. Je ne crois pas d'ailleurs qu'il fonctionne ainsi. Pour ce qui est des réductions de cette année, je suppose que vous avez informé tous vos employés qui vont être touchés.

**M. Quail:** Permettez-moi de rappeler les faits. Je n'essaie pas d'esquiver la question, mais il faut bien répondre que nous n'avons pas encore informé absolument tous les employés. Qu'avons-nous fait, alors? Pendant que nous avons procédé à l'examen des programmes, nous publiions différents bulletins, transmettions des messages par courrier électronique aux employés du ministère. Nous avons un système de courrier électronique qui rejoint environ 4 500 personnes à qui on préfère parvenir de l'information et à qui on peut demander de s'informer à cette source.



[Texte]

Once it became clear to us that we knew the decisions on program review, we had a full host of e-mails and announcements that went out to all the people, talking about how many, which years, certain areas.

For instance, it's quite clear that when we talk about cheque reduction sites, we're going to go from eleven to four. We've told the people where the four are and we've told the people that if they're not in the four, they're in the other seven, that we're going to close them, and when we're going to close them. On the closing of stocked item supply, we've also told all the people in stocked item supply, so they know.

I'm just worrying, Mr. Bellemare, that we haven't told every last one of the people what is going to take place. We have held briefings. We did put out a joint communiqué between ourselves and the union. We have worked with the union. We have set up joint union-management workforce adjustment committees.

**Mr. Bellemare:** My next question may be the key to my questioning. The way it is going now, it's as if we're laying off all these people. We're laying off 45,000 across all the public service. My impression is that we are going to privatize and commercialize. There will be some attrition. So how many out of the 45,000 will be actual lay-offs?

• 1200

**Mr. Quail:** I don't know. Last year we took out about 975 people in our department. That's all I know.

**The Chairman:** Were those lay-offs?

**Mr. Quail:** No, in total. Today we have slightly under 400 people on workforce adjustment with notices.

**The Chairman:** To pick up on what Mr. Bellemare is asking, if for whatever reason you can't give that information now, will it be available three months from now? Will it ever be known?

**Mr. Quail:** It will almost come out after the fact, when we know exactly what happened. We can tell you what happened in the year gone by, but we can't tell you exactly what's going to come up. In other words, I don't know how many people will decide to retire.

**The Chairman:** There are many variables and permutations.

**Mr. Quail:** That's right.

**Mr. Duhamel:** Mr. Chairman, on a point of clarification, I think that question might be more appropriately addressed to the President of Treasury Board. I think Mr. Quail has a view of his department, as opposed to *l'ensemble*.

You're right that we don't know how many will take the early departure, early retirement initiative. There is normal attrition through movings, etc., but I believe that question could be answered then.

**Mr. Bellemare:** On the downsizing of 5,300, how many are a question of we won't be doing that service in-house any more, but instead will privatize, commercialize or contract it out?

[Traduction]

Dès qu'il est ressorti clairement quelles étaient les décisions relatives à l'examen des programmes, nous avons expédié quantité de lettres par courrier électronique ainsi que des annonces à tout le monde, où l'on disait combien de postes étaient visés, au cours de quels exercices et dans quels secteurs.

Par exemple, il est bien certain que quand nous parlons des services d'émission de chèques, nous allons les réduire de 11 à 4. Nous avons dit aux gens quels étaient ces quatre services et leur avons dit que s'ils ne se trouvaient pas l'un d'eux, s'ils étaient dans les sept autres, que nous allions les fermer, et quand nous allions le faire. Pour ce qui est de mettre fin aux activités d'approvisionnement en articles stockés, nous en avons aussi informé tous les intéressés, si bien qu'ils sont au courant.

Je crains toutefois, monsieur Bellemare, que nous n'ayons pas dit à absolument tout le monde ce qui allait se produire. Nous avons tenu des séances d'information. Nous avons émis un communiqué conjoint avec le syndicat. Nous avons collaboré avec le syndicat. Nous avons constitué des comités mixtes de réaménagement des effectifs.

**M. Bellemare:** Ma prochaine question est peut-être la plus importante de celle que je veux poser. Au train où vont les choses, c'est comme si nous congédions tous ces gens. Nous congédions 45 000 fonctionnaires dans toute la fonction publique. À mon sens, nous allons privatiser et commercialiser. L'attrition jouera dans une certaine mesure. Alors combien de ces 45 000 fonctionnaires seront effectivement remerciés?

**M. Quail:** Je ne sais pas. L'année dernière, quelques 975 personnes ont quitté le ministère. C'est tout ce que je sais.

**Le président:** S'agissait-il de mises à pied?

**M. Quail:** Non, au total. Aujourd'hui, un peu moins de 400 personnes sont visées par le réaménagement des effectifs.

**Le président:** Pour reprendre ce que demande M. Bellemare, si pour une raison ou pour une autre, vous ne pouvez pas fournir ces renseignements maintenant, pouvez-vous nous les fournir d'ici trois mois? Le saura-t-on jamais?

**M. Quail:** Nous le saurons après coup, quand nous saurons exactement ce qui s'est produit. Nous pouvons vous dire ce qu'il est arrivé il y a un an, mais ne pouvons pas vous dire exactement ce qui se produira. Autrement dit, je ne sais pas combien de gens vont décider de prendre leur retraite.

**Le président:** Il y a de nombreuses variables et permutations.

**M. Quail:** C'est juste.

**M. Duhamel:** Monsieur le président, pour préciser, je pense qu'il vaudrait mieux poser cette question au président du Conseil du trésor. Je pense que M. Quail connaît son ministère, alors que cette question porte sur l'ensemble de l'administration fédérale.

Vous avez raison de dire que nous ne savons pas combien de fonctionnaires prendront une retraite anticipée. Il y a une attrition normale due à des départs, par exemple, mais je crois que c'est alors qu'on pourrait répondre à cette question.

**M. Bellemare:** Pour ce qui est de la suppression de 5 300 postes, quelle part est attribuable au fait que nous ne fournirons plus ces services à l'interne, et que nous allons plutôt les privatiser, les commercialiser ou les donner à contrat?

[Text]

**The Chairman:** So you're asking about jobs that will no longer be done in-house but out-house?

**Mr. Bellemare:** There will still be jobs for Mr. and Mrs. X out there.

**Mr. Quail:** I'm not sure I can give you a bottom-line figure. For instance, when we close the SIS stores—stocked item supply stores. . . There are 240 people in SIS. We will close those and what they provided will be bought out-house.

We will privatize just about all of the Canada Communications Group, or about 1,270 people. That work will then be purchased outside the government. So that's another example.

Whenever we do the cheque production sites, eleven down to four, there will be an opportunity to transfer into some of the four remaining sites. We will do all of the work there, so that really will be not be outsourcing in that particular area. Rick tells me the savings in cheque production are 92.

**Mr. Epp:** I want to get it on the record that I asked a question and gave it to them in writing, and they don't have an immediate answer. I want it on the record so that I know I will get an answer.

This is on page 2-42, on the Royal Canadian Mounted Police building in Regina. The cost estimate there increased from \$11.1 million to \$20.5 million, and I want to know why. They've assured me that they will get the answer to me. It is on the record, so I won't ask them to answer at this time.

I have a couple of questions about cheque production and payment of government funds. We went through this last year and I remember talking about the relative cost of electronic transfers versus cheque production. You have some numbers on that and you're telling us that the number of cheque production sites will be reduced from eleven to four. It looks like we'll have a lot of savings, yet in some cases only half the recipients of government cheques are on the electronic transfer system. Have you given any thought to giving people who are not on the electronic transfer system a tangible money incentive to do that change, one time only, which would save you much more money than what it would cost you to give them a one-time incentive?

**Mr. Quail:** There are really two issues. The first issue deals with direct deposit. We issue about 193 million payments annually. Approximately 34% are currently delivered electronically in the form of a direct deposit. About 55% of old age security and Canada pension plan payments are issued by direct deposits. More than 70% of the payments to current and retired public servants and approximately 75% of all employed public servants are paid through direct deposit. That is essentially where we are today.

[Translation]

**Le président:** Vous parlez donc de services qui ne seront plus faits à l'interne mais à l'externe?

**M. Bellemare:** Il y aura encore des emplois pour M. et M<sup>me</sup> Untel à l'extérieur.

**M. Quail:** Je ne pense pas pouvoir vous fournir de données concrètes. Par exemple, quand nous mettrons fin aux activités d'approvisionnement en articles stockés—les comptoirs en approvisionnement en articles stockés. . . Il y a là 2 400 employés. Nous allons fermer ces comptoirs et acheter à l'extérieur les services qu'ils fournissaient.

Nous allons privatiser la quasi-totalité du groupe Communication Canada, qui compte environ 1 270 employés. Ces services seront alors achetés à l'extérieur du gouvernement. C'est un autre exemple.

Quand il sera question des services d'émission de chèques, qu'on réduira de 11 à 4, il sera possible d'opérer des mutations dans certains des quatre services restants. Nous y ferons tout le travail, si bien qu'il ne sera pas question, dans ce cas, de s'approvisionner à l'extérieur. Rick me dit qu'en matière d'émission de chèques, les économies réalisées sont de 92.

**M. Epp:** Je tiens à ce qu'il soit porté au compte rendu que j'ai posé une question et que je la leur ai remise par écrit, et qu'ils n'ont pas fourni de réponse sur-le-champ. Je veux que cela soit porté au compte rendu afin d'avoir l'assurance que j'obtiendrai une réponse.

C'est à la page 2-42, au sujet de l'édifice de la Gendarmerie royale du Canada à Regina. Le coût estimatif est passé de 11,1 millions de dollars à 20,5 millions de dollars, et je veux savoir pourquoi. On m'a donné l'assurance qu'on me trouverait la réponse. C'est au compte rendu, et je ne leur demande donc pas de répondre immédiatement.

J'ai deux ou trois autres questions au sujet de l'émission des chèques et des versements gouvernementaux. Nous en avons parlé l'année dernière et je me souviens qu'il avait été question du coût relatif des virements électroniques par rapport à l'émission de chèques. Vous disposez de données là-dessus et vous nous dites que le nombre de services d'émission de chèques passera de 11 à 4. On a l'impression qu'on réalise ainsi beaucoup d'économies, pourtant, dans certains cas, seulement la moitié des personnes à qui le gouvernement émet des chèques les reçoivent par la voie de virements électroniques. Avez-vous pensé à offrir, une seule fois, une incitation pécuniaire à ceux qui n'utilisent pas le système de virement électronique pour qu'ils s'en servent désormais, ce qui vous permettrait d'économiser beaucoup plus d'argent que cela ne vous en aurait coûté pour leur verser une seule fois cette incitation pécuniaire?

● 1205

**M. Quail:** Il y a au fond deux questions. D'abord celle du dépôt direct. Nous effectuons, chaque année, quelques 193 millions de paiements. Trente-quatre pour cent sont actuellement faits par virement électronique sous forme de dépôt direct. Environ 55 p. 100 des prestations de sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada sont versées par dépôt direct. Plus de 70 p. 100 des paiements effectués aux fonctionnaires actuels et aux fonctionnaires à la retraite et 75 p. 100 de la totalité des fonctionnaires sont payés par dépôt direct. C'est essentiellement là où en sont les choses maintenant.



## [Texte]

We're looking at how we can improve on that particular aspect. Currently, if you join the public service, you don't have a choice. However, those who are in are not forced to have direct deposit.

We have done some research on direct deposit. It indicates there are approximately four categories of people involved. Some 30% of the population can be induced to sign up simply by making the availability of the service better known. Between 30 and 60% can be enrolled gradually through a low-key strategy of pointing out benefits and providing assurances of security and privacy. Between 60% and 90% can be captured through a combination of incentives and pressures. The final group, from the sampling we've done, would indicate that they just will never do it.

We are therefore looking at ways now in which we can mount a campaign to target to the results of our research to see how we can improve the number of people who will go on to direct deposit. We are not looking at making it absolutely mandatory.

**Mr. Epp:** Okay. I have a humble suggestion. Make an announcement on July 1 that everybody who gets a government cheque gets a \$10 bonus if they're on electronic transfer. You'd have all of these old age pensioners lining up to sign up. In two years, you'd have your money back and it would continue. That's just a suggestion.

**The Chairman:** Is that a bribe or an incentive?

**Mr. Epp:** No, it's an incentive.

**A voice:** It's a head tax.

**Mr. Epp:** No, it isn't. It's a positive way of putting it.

I'd like to talk a little bit about the Canada Communication Group. I'm really confused about them. You're talking about privatizing them. We talked last year that they should be commercialized, I think was the term. Yet if you look at the estimates and the costs and so on, they're still costing us millions of dollars.

I'm looking on page 466 of the estimates. I noticed that the expected revenue in the estimates this year is up substantially from last year. I would like to know why that is. I thought we were phasing these guys out. Or is that because of the transfer of money that they were able to scam through last year?

**The Chairman:** Is "scam" meant pejoratively or lovingly?

**Mr. Epp:** No, I'm sorry, certainly not in a negative—

**The Chairman:** It was not in a pejorative sense; you wouldn't do a thing like that. It's neutral.

**Mr. Epp:** It's a word I didn't even think of, Mr. Chairman. I apologize. What I meant was that transfer. I think we know what we're talking about.

**The Chairman:** We're out of time, but I'll give the time for a short answer.

## [Traduction]

Nous essayons de voir comment améliorer la situation. Actuellement, quand on entre dans la fonction publique, on n'a pas le choix. Cependant, les fonctionnaires qui sont déjà en poste ne sont pas tenus d'accepter le dépôt direct.

Nous avons fait des recherches sur le dépôt direct. Elles révèlent qu'il y a en fait quatre grandes catégories d'intéressés. On peut amener quelque 30 p. 100 de la population à accepter le dépôt direct simplement en les informant mieux de l'existence du service. On peut progressivement convaincre de 30 à 60 p. 100 des intéressés en faisant discrètement état des avantages du système et en offrant des garanties quant à la sécurité et à la confidentialité. On peut aussi convaincre de 60 à 90 p. 100 des intéressés par un mélange de mesures d'incitation et de pression. Le dernier groupe, d'après l'échantillonnage que nous avons fait, indique qu'il ne s'y résoudra jamais.

Nous cherchons donc des façons d'organiser une campagne tenant compte des résultats de nos recherches pour voir comment accroître le nombre de personnes qui accepteraient le dépôt direct. Nous n'envisageons pas de le rendre tout à fait obligatoire.

**M. Epp:** Bien. Je vais vous faire humblement une suggestion. Annoncez le 1<sup>er</sup> juillet que tous ceux qui reçoivent un chèque du gouvernement recevront une prime de 10\$ s'ils sont payés par virement électronique. Vous verrez tous ces prestataires de pension de la vieillesse faire la queue pour s'inscrire. En deux ans, vous aurez récupéré votre mise et cela continuerait. Ce n'est qu'une suggestion.

**Le président:** Est-ce un pot-de-vin ou un encouragement?

**M. Epp:** Non, c'est un encouragement.

**Une voix:** C'est un droit d'entrée.

**M. Epp:** Non, ce n'est pas cela. C'est une façon positive de présenter les choses.

J'aimerais parler un peu du groupe Communication Canada. Je suis vraiment intrigué par ce groupe. Il est question de le privatiser. Nous avions dit, l'année dernière, qu'il faudrait le privatiser, et je pense que c'est le terme qu'on employait. Pourtant, quand on regarde les prévisions budgétaires et les coûts et le reste, on voit qu'il nous coûte encore des millions de dollars.

Je regarde la page 466 des prévisions budgétaires. J'ai constaté que les recettes prévues pour l'année en cours sont nettement en hausse par rapport à l'année dernière. J'aimerais savoir pourquoi. Je pensais que nous nous défaisions peu à peu de ces gens. Ou est-ce en raison du transfert de fonds qu'ils sont parvenus à se faufiler l'année dernière?

**Le président:** Est-ce que «faufiler» est employé de façon péjorative ou méliorative?

**M. Epp:** Non, je regrette, certainement pas dans un sens négatif. . .

**Le président:** Pas dans un sens péjoratif; vous ne feriez jamais une chose comme ça. C'est un terme neutre.

**M. Epp:** C'est un mot auquel je n'ai même pas réfléchi, monsieur le président. Je m'en excuse. Ce à quoi je pensais, c'était ce transfert. Je pense que nous savons de quoi nous parlons.

**Le président:** Votre temps est écoulé, mais je vais permettre qu'on vous réponde brièvement.

[Text]

**Mr. Neville:** There was a loss that has been forecasted for the 1994-95 fiscal year within the CCG. That's being reflected in the estimates. That's basically the rationale.

**The Chairman:** Okay, thank you. Madam Chamberlain, followed by Mr. Marchand.

**Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington):** I wanted to ask Mr. Quail something. I'll refer you to page 6 of your document. There are several items. Mr. Asselin was referring to several items here. One item he talked about was the dredging operations and how we would handle that differently.

I'd like a brief explanation of those items and how he intends to handle them. I think that all of us around the table are clearly interested in how Department of Public Works is going to fulfil its mandate.

One of the things I want to say to you is that I want to congratulate the Department of Public Works on the strategy it's clearly outlined here. I don't think all the time we get as clear a strategy as some of the things that are here. It is clearly mapped out.

• 1210

There is no question that you've been told that we have to do things differently, and we must. It's not always a bad thing, though, to have to reassess and re-look at how we do business. I think we could all probably be in some agreement on that point, we would hope. I see the Bloc saying maybe, a little.

Mr. Quail, could you just briefly outline how we're going to do business differently in those items? If people understand then there can be a greater acceptance, and I think perhaps that's where maybe some of the foot-dragging is at this moment.

**Mr. Quail:** First of all, on dredging, when we talk about stopping our dredging we aren't stopping the function. At the present time we own and operate a number of dredgers. That's what we're talking about stopping doing.

We have work boats that do the physical dredging. When we talk about stopping dredging here, we aren't going to do the dredging. If the departments require dredging, we'll undertake to get the dredging done for them, but we'll do it by way of contracting out.

There are no changes with respect to program demand, but there is a change with respect to the way we did it. Earlier, when I was asked if we did any studies, we did studies on whether it was cheaper to do it by contracting it to the private sector or by doing it in-house. As a result of that, we laid up a lot of our dredgers and now do it by contract.

We're going to do some more of that in eastern Canada. We're going to look at the question in the areas of Lake Winnipeg and so on, but we're not likely to do it. Therefore, in Atlantic Canada we'll lay up dredgers and work boats. We won't stop dredging. Will it have an impact on the seaway? The answer is no.

[Translation]

**M. Neville:** On avait prévu une perte au GCC pour l'exercice 1994-1995. Il en est tenu compte dans les prévisions budgétaires. C'est essentiellement l'explication.

**Le président:** Très bien, merci. M<sup>me</sup> Chamberlain, suivie par M. Marchand.

**Mme Chamberlain (Guelph—Wellington):** J'aimerais demander quelque chose à M. Quail. Je vous renvoie à la page 6 de votre document. Il y a plusieurs points. M. Asselin en a abordé plusieurs ici. Il a notamment parlé des activités de dragage et dit comment nous nous y prendrions différemment.

J'aimerais avoir une brève explication au sujet de ces questions et de la façon dont il a l'intention de les envisager. Je pense que nous tous ici, autour de la table, voulons vraiment savoir comment le ministère des Travaux publics va remplir son mandat.

Je tiens entre autres choses à vous dire que je veux féliciter le ministère des Travaux publics pour la stratégie qu'il expose si bien clairement. Il n'est pas si fréquent qu'on nous présente une stratégie aussi claire que celle qui concerne certains de ces éléments. Que cela est bien planifié.

On vous a certainement dit que vous deviez adopter de nouvelles méthodes et c'est un fait. Ce n'est pas nécessairement une mauvaise chose, cependant, que de réévaluer et de revoir nos méthodes. Je pense que nous pouvons tous nous entendre là-dessus. Je vois que le Bloc est plus ou moins d'accord.

Monsieur Quail, pouvez-vous expliquer brièvement comment nous allons procéder différemment dans ces divers domaines? Si les fonctionnaires comprennent ce qui se passe, leur niveau d'acceptation sera meilleur et je pense que c'est peut-être ce qui manque pour l'instant.

**M. Quail:** Tout d'abord, relativement au dragage, quand nous disons que nous allons cesser le dragage, cela ne veut pas dire que toutes les activités vont cesser. À l'heure actuelle, un certain nombre de dragueurs nous appartiennent et c'est cela qui va cesser.

Nous avons maintenant des bateaux qui font le dragage. Quand nous disons que nous allons cesser le dragage, cela veut dire que ce ne sera pas nous qui ferons le dragage dorénavant. Si les divers ministères ont besoin de services de dragage, nous obtiendrons ces services pour eux, mais ce sera fait par sous-traitance.

La demande de nos services ne changerait pas, mais ce qui va changer, c'est la façon dont nous allons procéder. On m'a demandé plus tôt si nous avions mené des études quelconques. Nous avons effectivement entrepris des études pour déterminer ce qui coûtait moins cher, procéder par sous-traitance au secteur privé ou faire le travail nous-mêmes. À la suite de ces études, nous avons mis au rancart bon nombre de nos dragueurs et nous avons maintenant recours à des sous-traitants.

C'est ce qui va se faire de plus en plus dans l'est du pays. Nous allons aussi examiner cette possibilité pour le Lac Winnipeg, et ainsi de suite. Mais nous ne procéderons probablement pas de la même façon. Nous allons donc mettre au rancart nos dragueurs et nos bateaux de travail dans la région de l'Atlantique. Nous n'arrêterons cependant pas nos activités de dragage. Est-ce que cela va avoir des conséquences pour la Voie maritime? La réponse est non.



[Texte]

With respect to areas where we would get into other business like the issues of where are some of our savings, some of our savings are in the areas of accommodation. If, indeed, the number of employees in the federal government goes down like we're talking about, and we're assuming they are and that will happen, we have programmed reductions in costs associated with our leasing and our payment for buildings. Hence the delay that you see relative to why we didn't cut the costs early as opposed to cutting the costs later. We have programmed in about 18 months between the time the departments start to have their people reduce in numbers to the time when we can therefore not have to have the leases any more. What you see is the reflection of the increased costs.

With respect to areas like stocked items supply, essentially we provide low-cost, high-volume items: pencils, erasers, small hand-held computers—the \$300 versions—office supplies, etc. We provide that now through our own what we call SIS stores. Essentially those stores are stocked out of three big warehouses: Halifax, Ottawa and Edmonton. Over the period between now and November of this year we would look at essentially closing these operations and allowing departments, because they have the option already—it's obvious because our sales are going down—to pick these supplies up at different locations. That would be how that is looked after.

Do you want to me to stop there or would you like me to go on?

**The Chairman:** Do you need more, Mrs. Chamberlain? Are you satiated?

**Mrs. Chamberlain:** Somewhat.

**Mr. Quail:** But essentially just recall that in our department we're driven to a large degree by other departments. We provide the service that other departments want. If they don't want to build anything, we're on a revolving fund. If nobody wants anything built, we have to cut back.

**Mrs. Chamberlain:** Are you unhappy, Mr. Quail, with the redirection?

**Mr. Quail:** No. Public servants are here to serve the public and to serve the government. And I think we had a very thorough program review. We spent a lot of time at it. It was not easy. It was difficult. We've broken in the 21 business lines, we've worked with our unions, worked with our people, and it's obvious we think we can get our costs down.

**Mrs. Chamberlain:** I would just like to comment on that. I think the fact that you have worked with your unions and people to bring them on line is a really key point. The other point is that none of this has been easy. So all members should recognize that this is darn hard.

**The Chairman:** Mr. Quail, the marketplace has its natural laws pertaining to supply and demand. I'm no economist, but I assume that if any service the federal government does not provide any more as a result of downsizing or whatever is still in

[Traduction]

Relativement à nos autres secteurs d'activité, si vous voulez avoir une idée des endroits où nous pourrions économiser, nous pourrions par exemple le faire pour les locaux. Si l'on réduit les effectifs du gouvernement fédéral comme il en est question maintenant—nous supposons que c'est effectivement ce qui va se passer—cela réduira les coûts de location et de paiement pour les immeubles. C'est pour cela que ces réductions de coût ne seront pas apportées tout de suite, mais seulement plus tard. Nous avons prévu qu'il s'écoulerait environ 18 mois entre le moment où les ministères commenceront à réduire leurs effectifs et le moment où nous ne serons plus obligés de louer certains locaux. Ce que vous voyez dans le budget reflète les coûts accrus.

Relativement aux articles stockés, nous fournissons essentiellement des articles peu coûteux qu'on utilise beaucoup, comme des crayons, des gommes à effacer, des petits ordinateurs manuels—ceux qui coûtent 300\$—les fournitures de bureau et ainsi de suite. Nous fournissons maintenant ces articles dans le cadre de notre propre système AAS. Essentiellement, ces articles sont entreposés dans trois gros entrepôts, un à Halifax, un à Ottawa et un à Edmonton. D'ici novembre prochain, nous allons examiner la possibilité de fermer ces trois entrepôts pour que les ministères puissent acheter leurs propres fournitures ailleurs, comme ils peuvent déjà le faire et le font déjà puisque nos ventes diminuent. C'est ce que nous comptons faire.

Voulez-vous que je m'arrête là ou que je continue?

**Le président:** Avez-vous besoin de plus de détails, madame Chamberlain? Êtes-vous rendue au point de saturation?

**Mme Chamberlain:** À peu près.

**M. Quail:** Vous devez cependant vous rappeler que notre ministère dépend en grande mesure de la demande des autres ministères. Nous fournissons les services que veulent les autres ministères. S'ils ne veulent rien construire, nous avons une caisse renouvelable. Si personne ne veut construire quoi que ce soit, nous devons réduire notre budget.

**Mme Chamberlain:** Êtes-vous déçu de cette nouvelle orientation, monsieur Quail?

**M. Quail:** Non. Les fonctionnaires sont là pour servir le public et le gouvernement. Selon moi, nous avons fait un examen très approfondi de nos programmes. Cela nous a pris beaucoup de temps et ce n'était pas facile. Au contraire. Nous avons examiné nos 21 domaines d'activité, nous avons travaillé de concert avec nos syndicats et nos employés et nous croyons certes pouvoir réduire nos coûts.

**Mme Chamberlain:** Je voudrais ajouter un mot là-dessus. À mon avis, le fait que vous ayez travaillé de concert avec vos syndicats et vos employés pour les convaincre d'accepter vos décisions est vraiment très important. Il y a aussi le fait que cela n'a certes pas été facile. Tous les membres du comité doivent bien le reconnaître.

**Le président:** Monsieur Quail, le marché a ses propres lois qui sont reliées à l'offre et à la demande. Je ne suis pas un économiste, mais je suppose que s'il y a encore une demande pour un service que le gouvernement fédéral cesse de fournir

[Text]

demand in the marketplace, it'll be picked up and provided by somebody else. So at this point does anyone in your department or right across the government know how much of the service no longer provided by the federal government will be picked up by the private sector? If that is significant, Mr. Quail, that would, in my opinion, represent a considerable opportunity to those civil servants who will no longer be civil servants.

**Mr. Quail:** Well, that's a real hard question to answer. Overall there's less money in every department. Therefore there'll be less money available to buy a service, buy a commodity, construct something, or perhaps give grants or assistance to business or whatever.

The figures were laid out in the budget in terms of the overall reductions. I'm sorry I can't pull them off the top of my head. I thought I knew them perhaps at one point and since that time I've focused simply on our own department.

To the degree there will be money available in departments to purchase services and goods, that will be an opportunity to do that in the private sector side of Canada.

**The Chairman:** Mr. Marchand.

**M. Marchand:** Plusieurs questions me viennent à l'esprit en ce qui a trait à la sous-traitance. Je les poserai peut-être, si j'en ai le temps.

Cependant, je veux revenir à la question des services d'architecture et de génie dont on a parlé plus tôt. Vous avez dit que le ministre avait mis sur pied un genre de comité pour examiner ce domaine-là. Le ministère a-t-il l'intention de retrancher l'article 16 du projet de loi C-52 pour satisfaire aux demandes des groupes de génie-conseil au Québec?

**M. Quail:** Ce n'est pas notre recommandation.

**M. Marchand:** Ce n'est pas votre recommandation?

**M. Quail:** Non, monsieur.

**M. Marchand:** Ne pensez-vous pas que cet article est inquiétant pour eux? Comme vous venez de le dire, il n'y a rien qui indique que c'est plus économique pour le gouvernement de le faire à l'interne plutôt qu'à l'externe. Même dans les prévisions budgétaires de 1995-1996, à la page 233, il y a une augmentation des fonds prévus pour ces services-là.

L'année dernière, en 1994-1995, ces fonds se chiffraient à 17,3 millions de dollars. En 1995-1996, ils seront de l'ordre de 22,9 millions de dollars. Il y a donc une augmentation pour ces services-là. Selon vous, n'est-ce pas un peu inquiétant pour ceux qui font le génie-conseil dans l'industrie privée? Ne pensez-vous pas qu'ils auront peur de faire face à une compétition peut-être déloyale de la part du gouvernement dans ces secteurs-là?

**M. Neville:** Ce n'est pas un sujet d'inquiétude. On a bien dit, à maintes reprises, qu'on voulait travailler avec le secteur privé. De cette façon-là, nous pourrions former des partenariats qui pourraient aider aussi bien le secteur privé que le gouvernement fédéral, ainsi que les provinces dans certains cas.

Il s'agit d'être plus efficaces tout en dépensant moins. Donc, avec les revenus qu'on devrait aller chercher, nous serions un peu plus efficaces, croyons-nous.

[Translation]

par suite d'une réduction de ses effectifs, quelqu'un d'autre se chargera de le fournir. Quelqu'un à votre ministère ou ailleurs au gouvernement sait-il quels services seront repris par le secteur privé une fois que le gouvernement fédéral cessera de les fournir? S'il y en a beaucoup, il me semble, monsieur Quail, que cela offrira d'excellentes occasions d'emplois aux fonctionnaires qui cesseront d'être à l'emploi du gouvernement.

**M. Quail:** Il m'est bien difficile de répondre à cette question. De façon générale, le budget de tous les ministères a été réduit. Ils auront donc moins d'argent pour acheter les services ou des produits, pour construire des immeubles ou peut-être pour donner des subventions ou de l'aide aux entreprises.

Le budget a donné les chiffres pour l'ensemble des réductions budgétaires. Je ne peux malheureusement pas les citer de but en blanc. Je les ai déjà sus, mais depuis, je me suis concentré plutôt sur mon propre ministère.

Dans la mesure où les ministères auront l'argent nécessaire pour acheter des services et des produits, le secteur privé pourra assurer la relève.

**Le président:** Monsieur Marchand.

**Mr. Marchand:** Many questions come to mind about contracting out. I may ask them if I have any time left.

However, I would like to come back to the question of architectural and engineering services which was discussed earlier. You said that the minister had set up some kind of committee to look at this issue. Does the department plan on eliminating section 16 of Bill C-52 in response to the requests made by consulting engineer groups from Quebec?

**Mr. Quail:** We are not recommending it.

**Mr. Marchand:** You are not recommending it?

**Mr. Quail:** No, Sir.

**Mr. Marchand:** Do you not think that this section is of some concern for them? As you have just said, nothing shows that it is more economical for the government to do the work in-house rather than contracting out. Even the main estimates for 1995-96 provide for an increase of the funds allocated to such services on page 233.

Last year, in 1994-95, these monies amounted to \$17.3 million. In 1995-96, they will amount to \$22.9 million. These services are therefore being increased. Do you not believe that engineering consultants in the private sector have reasons to be worried? Do you not believe that they will be afraid of facing may be unfair competition from the government in this area?

**Mr. Neville:** This is not a matter of concern. We have said many times that we wanted to work with the private sector. We can then establish partnerships which could benefit the private sector just as much as the federal government, as well as the provinces in some cases.

The objective is to increase efficiency while spending less. We believe that we will be a bit more efficient with the revenue this will bring.



[Texte]

**M. Marchand:** Vous êtes en train de dire des choses sur lesquelles vous n'avez aucune donnée. M. Quail vient de dire qu'il n'y a absolument aucune étude qui démontre que les services d'architecture et de génie à l'intérieur du gouvernement peuvent être plus économiques que dans l'entreprise privée. C'est clair. Comment peut-on prévoir les dépenses des ministères?

• 1220

Vous êtes au service des clients et je suppose que les ministères décideront eux-mêmes s'ils auront besoin de services d'architecture ou de génie. Comment peut-on estimer que tout cela sauvera de l'argent au gouvernement?

**M. Neville:** Il ne faut pas oublier que nous sommes très près de notre clientèle. Nous sommes même localisés dans plusieurs ministères. Nous travaillons de façon étroite avec ces gens et avons donc une bonne idée des demandes des 12, 18 ou même 24 prochains mois. En travaillant avec ces clients, nous pouvons faire une prévision assez exacte en ce qui a trait à l'année 1995-1996.

Deuxièmement, nous parlons de recettes de près de 155 millions de dollars. Sur cette base, nous parlons d'un écart de 3 à 4 millions de dollars. Je crois que nous sommes assez près dans l'ensemble de nos calculs pour être très confiants.

**M. Marchand:** Ce que je n'arrive pas à comprendre, c'est qu'il semble—et je ne me trompe pas—qu'à la fonction publique et même au ministère des Travaux publics, il y a une tendance vers la sous-traitance. On en a parlé d'ailleurs. Il y a une politique qui s'enlène vers cela, que ce soit justifiable ou non sur le plan économique.

Dans le secteur des services architecturaux et de génie, cette tendance ne veut pas se manifester ou ne se manifester pas?

**M. Neville:** Monsieur Marchand, c'est pour cette raison que nous voulons avoir une étude. Nous voulons déterminer la façon d'être le plus efficace pour mieux desservir la clientèle et voir ce que nous pourrions faire pour améliorer le service. C'est dans ce contexte que le ministre a pris la décision d'instituer ce comité. Nous faisons notre possible pour améliorer la situation.

**M. Marchand:** Serait-il possible d'avoir noir sur blanc les critères, les données et les personnes qui entourent ce comité? Ce n'est pas un comité privé. C'est de l'information publique. On peut avoir des données sur les critères, les paramètres, les conditions, les personnes, et une description de ce comité. Est-ce un comité fantôme? Existe-t-il vraiment? Peut-on avoir ces choses noir sur blanc?

**Mr. Quail:** That will be available once they're finished. As I mentioned earlier, we're developing them at this point. We would certainly want to show them to the minister first. That's the responsibility we have.

I would have no problem making a recommendation that they be made available. Indeed, if we are going to have private sector and union people, they'll become a public document.

**The Chairman:** Ms Terrana.

**Mrs. Terrana (Vancouver East):** Good afternoon. I have a few questions.

[Traduction]

**Mr. Marchand:** You are making statements which are not based on any factual data. Mr. Quail has just said that no study has been made to show that architectural and engineering services provided by the government itself could be more economical than those provided by the private sector. That is quite clear. How can you forecast departmental expenses?

You must serve your clients and I imagine that departments will decide by themselves whether or not they need architectural or engineering services. How can you say that this will save the government any money?

**Mr. Neville:** You must not forget that we are very close to our customers. We even have offices in various departments. We work very closely with these people and we have a very good idea of what the demand will be and the 12, 18 or even 24 coming months. By working with our customers, we can make rather accurate forecasts about year 1995-96.

Second, we are talking about nearly \$155 million in revenue, with a 3 to \$4 million margin. I believe that, on the whole, our forecasts are accurate enough to make us very confident.

**Mr. Marchand:** What I do not understand is that it seems to me, and this is quite obvious, that the Public Service and even the Department of Public Works are tending more and more towards contracting out. This has already been discussed. There is a policy which says that this must be done, whether or not it is justifiable economically.

However, this trend will not or cannot apply to architectural and engineering services?

**Mr. Neville:** Mr. Marchand, this is why we want to make a study. We wanted to determine what is the more efficient way to serve our clients and what we should do to improve the service. This is why the minister has decided to establish this committee. We are doing our best to improve the situation.

**Mr. Marchand:** Would it be possible to have in writing the criteria, the data and the information on the people working with this committee? This will not be a private committee. It is in the public domain. We could obtain information on the criteria, mandate, conditions, staff and membership of this committee. Is it a ghost committee? Does it really exist? Could we have that in writing?

**M. Quail:** Ce sera disponible une fois que tout sera prêt. Comme je l'ai déjà dit, nous sommes en train de mettre tout cela au point. Nous voulons d'abord que le ministre voit tout cela. C'est notre première obligation.

Je n'ai certes aucune objection à recommander que tous ces renseignements soient mis à votre disposition. De toute façon, si nous avons des représentants du secteur privé et des syndicats, tous ces renseignements deviendront publics.

**Le président:** Madame Terrana.

**Mme Terrana (Vancouver-Est):** Bon après-midi. J'ai quelques questions à poser.

## [Text]

I am from Vancouver and in my riding of Vancouver East there are several lands that belong to the government. Probably some of them also belong to your own department. We are negotiating with the aboriginal people and going through the land claim process. Do you think it will be easy to sell these lands in consideration of the fact that they feel we should not touch anything any more? Do you have anything to that effect?

**Mr. Quail:** I don't know the specifics, but in terms of dealing with selling of land we would certainly want to be sure, especially in B.C. and other parts of western Canada. We would clear that through the people who are dealing with the aboriginal land settlement claims.

Without a specific I can't. . . Even with a specific—

**Mrs. Terrana:** It's just a general question, because of course they are saying don't touch our lands any more until the claims are settled, especially in British Columbia.

The other question has to do with printing. Is printing one of those services that will be terminated or contracted out?

**Mr. Quail:** Yes. It's part of the Canada Communication Group and that's the part we're looking at privatizing between now and 1996-97.

**Mrs. Terrana:** My other question has to do with the fact that I constantly hear people say they want to participate and donate to the country in order to reduce the debt. In fact we were talking in terms of victory bonds.

• 1225

In 1992 a debt servicing and reduction account was set up. How is this fund functioning? How have we advertised it? How do we let people know this money is in effect going against the debt and is reducing the debt? That could be the answer for those people who are really interested in helping with the debt.

**Mr. Neville:** You're correct. If I could add some background information, in June 1992 a debt servicing and reduction fund was set up to allow private citizens the opportunity to make contributions to reduce the debt. In 1992-93 we had 85 donations that made up approximately \$109,000. Interestingly enough, it's been increasing every year. In 1993-94 we had 130 donations that totalled about \$144,000. In 1994-95, the most current fiscal year for which we have information, we're up to 220 donations, totalling \$434,000. We even had one donation coming in at \$234,000 alone.

All that is to say that donations come from private citizens from all over the country. We issue a tax receipt in every instance. We encourage all Canadians to contribute.

**Mrs. Terrana:** But how do you encourage all Canadians? How? I've hardly ever heard about it.

**Mr. Neville:** Numerous articles have been published over the years. We give interviews. In the last several weeks I think we've given four or five interviews. There has been a lot of interest. It's maybe a question of making that known.

## [Translation]

Je suis de Vancouver et, dans ma circonscription de Vancouver Est, il y a plusieurs terrains qui appartiennent au gouvernement. Il y en a probablement qui appartiennent à votre propre ministère. Nous sommes en train de négocier avec les autochtones dans le cadre du processus de règlement des revendications territoriales. Selon vous, est-ce que ce sera facile de vendre ces terrains vu que, d'après les autochtones, nous ne devons plus toucher à quoi que ce soit? Avez-vous une idée là-dessus?

**M. Quail:** Je ne suis pas au courant des détails, mais c'est un point que nous voudrions certainement éclaircir avant de vendre des terrains, surtout en Colombie-Britannique et ailleurs dans l'Ouest. Nous consulterons certainement ceux qui s'occupent des revendications territoriales des autochtones.

Sans détails précis, je ne peux pas. . . Et même si j'avais des détails. . .

**Mme Terrana:** Il s'agit d'une question d'ordre général parce que les autochtones nous disent que le gouvernement ne doit plus toucher à leurs terrains tant que leurs revendications n'ont pas été réglées, surtout en Colombie-Britannique.

Mon autre question a trait à l'impression. L'impression fait-elle partie des services qui cesseront d'être fournis ou qui seront fournis par des sous-traitants?

**M. Quail:** Oui. Cela fait partie du Groupe Communication Canada et nous comptons privatiser ces services d'ici 1996-1997.

**Mme Terrana:** Mon autre question a trait au fait que j'entends souvent des gens dire qu'ils veulent participer aux efforts en vue de réduire la dette du pays. Il a même été question de quelque chose comme des bons de la victoire.

Une caisse pour le service et la réduction de la dette a été créée en 1992. Comment cela fonctionne-t-il? Fait-on de la publicité pour cela? Comment laissons-nous savoir aux gens que cet argent sert effectivement à réduire la dette? Ce pourrait être une solution pour ceux qui veulent vraiment aider à réduire la dette.

**M. Neville:** Vous avez raison. Si vous me permettez de donner quelques détails à ce sujet, je vous dirai qu'une caisse pour le service et la réduction de la dette a été créée en 1992 afin de permettre aux citoyens de faire leur part pour réduire la dette. En 1992-1993, nous avons reçu 85 dons faisant au total environ 109 000\$. Le montant augmente chaque année. En 1993-1994, nous avons reçu 130 dons pour un total de 144 000\$. Entre 1994-1995, la dernière année pour laquelle nous ayons des chiffres, nous avons reçu 220 dons pour un total de 434 000\$. Nous avons même eu un don de 234 000\$.

Nous recevons des dons de citoyens de tout le pays. Nous leur fournissons toujours un reçu aux fins de l'impôt. Nous encourageons tous les Canadiens à faire leur part.

**Mme Terrana:** Comment le faites-vous? Comment? J'en ai à peine entendu parler.

**M. Neville:** Bon nombre d'articles ont été publiés à ce sujet au cours des années. Nous accordons aussi des entrevues. Je pense qu'il y en a eu quatre ou cinq au cours des dernières semaines. Cela suscite toujours beaucoup d'intérêt. Il faudrait peut-être faire davantage de publicité.



## [Texte]

As you're probably aware, there's a groundswell in B.C. right now with respect to this particular initiative. Press releases have been put out as well as instructions to the media in terms of how to proceed.

**Mrs. Terrana:** There are two things that have to be done: you have to publicize it as much as possible and you have to make sure people are ensured this money goes against debt reduction. That has to be done in a very effective way; otherwise, they won't trust us, as you know. They want to make sure their money's not going against building a new castle somewhere in the country.

**Mr. Neville:** We can assure you that all the contributions we receive go directly to that particular fund.

**Mrs. Terrana:** It's not me, it's the public.

My last question has to do with this stage up here. Are you in charge of the stage that was built? I'm just curious.

**Mr. Quail:** This wonderful stage?

**Mrs. Terrana:** Yes, this beautiful stage.

**Mr. Quail:** We undertook to construct it, but it was paid for by the police associations across the country.

**Mrs. Terrana:** The police? What do they do with it?

**Mr. Quail:** It's in memory of fallen police officers.

**Mrs. Terrana:** I'm sorry, I didn't know that. I saw this beautiful stage, and I was wondering how you could—

**Mr. Quail:** Is it the one right here, on the cover?

**Mrs. Terrana:** Yes.

Thanks very much.

**The Chairman:** It's almost 12:30 p.m. I have to attend a rather important luncheon. I'll be taking my leave now. The remainder of the meeting will be chaired by Mr. Marchand, one of our vice-chairmen. Mr. Bellemare is already gone.

Before I leave, I want to thank the deputy minister and his associates for appearing here today.

I take note, sir, that you did not quail before any of the questions. I've been dying to use that line for a long time.

**A voice:** You mean Dan Quayle.

**The Chairman:** I also want to have you note that Mr. Marchand promises to respect the sovereignty of this committee while he's in the chair.

Mr. Marchand.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** I give you the floor, Mr. Epp.

**Mr. Epp:** Thank you, Mr. Chairman.

I know this isn't time to debate—we're supposed to be asking you questions—but for 31 years my job was teaching mathematics, and I just can't get away from that wonderful subject. I want to just point out to the committee that when you think of a debt reduction fund, if we get \$250,000 a year in that fund, it accounts for approximately 3 minutes and 17 seconds of our national deficit, not the debt.

## [Traduction]

Comme vous le savez sans doute, cette initiative prend maintenant beaucoup d'ampleur en Colombie-Britannique. Il y a eu des communiqués à ce sujet et l'on a expliqué aux médias comment il fallait procéder pour faire un don.

**Mme Terrana:** Il faudrait faire deux choses. Il faudrait faire le plus de publicité possible à ce programme et garantir aux gens que leurs dons vont servir à réduire la dette. Le public doit en être vraiment certain, sinon, il ne nous fera pas confiance, comme vous le savez vous-même. Le public veut être certain que son argent ne servira pas à construire un autre château quelque part dans la campagne.

**M. Neville:** Nous pouvons vous garantir que toutes les contributions sont versées directement dans la caisse.

**Mme Terrana:** Ce n'est pas à moi qu'il faut le dire, mais au public.

Ma dernière question porte sur l'estrade sur la Colline. Est-ce vous qui l'avez construite? Je pose la question par simple curiosité.

**M. Quail:** Cette belle estrade?

**Mme Terrana:** Oui, cette belle estrade.

**M. Quail:** Nous avons fait le nécessaire pour la construire, mais ce sont les associations policières du pays qui ont payé.

**Mme Terrana:** La police? Pourquoi?

**M. Quail:** Parce que l'estrade a été construite à la mémoire des agents de police tués pendant l'exercice de leurs fonctions.

**Mme Terrana:** Je m'excuse, mais je ne le savais pas. J'ai vu cette belle estrade et je me demandais comment vous aviez pu. . .

**M. Quail:** C'est celle qui est ici, sur la couverture?

**Mme Terrana:** Oui.

Merci beaucoup.

**Le président:** Il est près de 12h30 et je dois assister à un déjeuner plutôt important. Je dois donc partir. M. Marchand, un de nos vice-présidents, présidera au reste de la réunion. M. Bellemare est déjà parti.

Avant de vous quitter, je voudrais remercier le sous-ministre et ses adjoints d'être venus aujourd'hui.

Je note qu'aucune de nos questions ne vous a fait trembler. Il y a longtemps que je voulais dire cela.

**Une voix:** Vous voulez parler de Dan Quayle.

**Le président:** Je voulais aussi noter que M. Marchand a promis de respecter la souveraineté du comité pendant qu'il présidera.

Monsieur Marchand.

**Le vice-président (M. Marchand):** Vous avez la parole, monsieur Epp.

**M. Epp:** Merci, monsieur le président.

Je sais que ce n'est pas le moment d'entamer une discussion puisque nous sommes supposés vous poser des questions, mais j'ai enseigné les mathématiques pendant 31 ans et je ne peux pas m'empêcher de revenir à ce sujet merveilleux. Je voulais simplement signaler au comité que, si nous avions 250 000\$ par année dans une caisse pour la réduction de la dette, cela représente environ 3 minutes et 17 secondes de notre déficit national et non pas de la dette.

[Text]

[Translation]

• 1230

It's wonderful to collect money from people to use against the debt, but we aren't touching it. It's like trying to spoon out the ocean with a teaspoon. We have to get into expenditures, because that's where the real problem is.

I'd like to follow up on my question with respect to the print shop, the Canadian Communications Group. I was interrupted when we were talking about the commercialization of it. That has been recommended, and I believe you have a full report on it. Can that report be made available to the committee members?

**Mr. Quail:** I don't see why not.

**Mr. Epp:** I don't think I've ever seen it. Maybe it crossed my desk, but if possible I'd like to get another copy.

**Mr. Quail:** Okay. It is the specialist committee report that came out last summer.

**Mr. Epp:** It was about a year ago. Was it last summer?

**Mr. Quail:** There are two reports. There's an audit done by Deloitte and Touche, and then there was a separate advisory committee as a result of the audit committee report, and that report was also put out in early 1994.

**Mr. Epp:** I would suspect, coming from this particular group, that copies should be available, since printing is its business. I would like copies of both of those reports.

How fast do you anticipate the commercialization of CCG will occur?

**Mr. Quail:** We hope to have it all done by 1996-97.

**Mr. Epp:** So it should be done in about a year and a half, or two years. I have more questions about that, but I don't have time.

Let's go back to page 430. I just gave a little lecture about how much we're going into debt per minute, and I'm almost embarrassed to ask detailed questions about \$15.4 million on page 430 because it represents about 3 hours and 22 minutes of our annual deficit. It shows \$15.4 million for a very elusive thing called "strategic projects reprofiling". I'm sometimes suspicious that bureaucrats like to use words that will just throw us ordinary folks totally off the track. What does this mean? What is it?

**Mr. Neville:** When we have major projects we can expect to have a situation where all the money will not be spent in one fiscal year. So we go to the Treasury Board and ask for the authority to have the expenditures prorated or actually phased out over the next several years. In a situation where we have a major project, like our public service compensation system, over several years it eventually gets put into the estimates approved by Parliament.

C'est bien beau d'obtenir de l'argent pour réduire la dette, mais nous n'y touchons pas. C'est comme si l'on essayait de vider l'océan en se servant d'une cuillère à thé. Nous devons nous attaquer plutôt aux dépenses parce que c'est de là que vient le problème.

Je voudrais revenir à ma question relativement aux services d'imprimerie, c'est-à-dire au Groupe Communication Canada. J'ai été interrompu quand nous parlions de la privatisation de ce service. C'est ce qui a été recommandé et je pense que vous avez un rapport complet là-dessus. Pourriez-vous fournir ce rapport aux membres du comité?

**M. Quail:** Je ne vois aucune raison de ne pas le faire.

**M. Epp:** Je ne crois pas avoir déjà vu ce rapport. Je l'ai peut-être déjà eu sur mon bureau, mais je voudrais en obtenir un autre exemplaire s'il y a moyen.

**M. Quail:** Très bien. Il s'agit bien du rapport du comité de spécialistes publié l'été dernier.

**M. Epp:** C'était il y a environ un an. Était-ce l'été dernier?

**M. Quail:** Il y a eu deux rapports. Il y a eu d'abord une vérification effectuée par Deloitte & Touche, et ensuite on a formé un comité consultatif par suite de ce premier rapport et le deuxième a aussi été publié au début de 1994.

**M. Epp:** J'imagine que l'on doit pouvoir obtenir des exemplaires de ce rapport puisqu'il porte sur un groupe qui s'occupe lui-même d'impression. Je voudrais des exemplaires des deux rapports.

Quand croyez-vous que la privatisation du GCC se fera?

**M. Quail:** Nous espérons que ce sera fait d'ici 1996-1997.

**M. Epp:** Ce devrait donc être fait d'ici un an et demi ou deux ans. Je voudrais vous poser d'autres questions là-dessus, mais je n'en ai pas le temps.

Passons maintenant à la page 4-31. Je viens de parler un peu de la façon dont notre dette augmente à chaque minute et je me sens donc presque gêné de poser des questions au sujet du montant de 15,4 millions de dollars mentionné à la page 4-31 parce que cela représente environ 3 heures et 22 minutes de notre déficit annuel. Votre budget des dépenses donne un chiffre de 15,4 millions de dollars pour quelque chose de très obscur appelée la «réaffectation de ressources supportant les projets stratégiques». J'ai toujours un peu l'impression que les bureaucrates aiment utiliser des mots qui embrouillent les citoyens ordinaires. Qu'est-ce que cela signifie? De quoi s'agit-il?

**M. Neville:** Quand nous avons des projets importants, l'argent n'est pas tout dépensé pendant le même exercice financier. Nous demandons donc au Conseil du Trésor l'autorisation d'échelonner les dépenses ou d'écouler le budget sur quelques années. Dans le cas d'un projet important comme le système de rémunération de la fonction publique, les dépenses se trouvent échelonnées sur plusieurs années dans le budget approuvé par le Parlement.



[Texte]

Subsequent to that, as a result of the development of the system it may be necessary to change the actual allocation of the proposed expenditures from one year to the next—you can either advance it or move it back. In that case we refer to it as reprofiling. So you reprofile the plan of expenditures, and in this case the \$15 million is a reprofiling because there has been a change in the plans as to when the work will actually be carried out.

**Mr. Epp:** In other words, you're adding \$15.4 million to your estimates this year because there are expenditures this year that you thought would take place next year.

**Mr. Neville:** In this case it happens to be last year, so we're reprofiling \$15 million that we expected to spend in 1994-95. It was not spent, so we asked for the authority to transfer it to the 1995-96 fiscal year. It doesn't change the envelope or the total cost of the project. It just changes the timing—

**Mr. Epp:** The fiscal year.

**Mr. Neville:** —in which we're going to spend it.

**Mr. Epp:** But last year, in this same category, we had \$48 million of reprofiling. Are you just reprofiling from year to year to year while this thing is growing like a snowball going down a hill?

**Mr. Neville:** This is a very complex project with a lot of discussions with the supplier. The way we are funding it is still being negotiated, in terms of finalizing the total package. We are in a situation where we require the reprofiling to more accurately show the expenditures in the years in which the work will be done, again without changing the total.

• 1235

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Sorry, Mr. Epp. Mr. Bélair.

**M. Bélair:** Depuis quelque temps, on parle beaucoup de partenariat entre le gouvernement et le secteur privé. Depuis l'avènement du projet de loi C-52, la définition du mot «partenariat» semble prendre des tangentes assez différentes, tout dépendant des personnes avec lesquelles on parle.

Selon l'information que j'ai reçue, le ministère des Travaux publics est en train de mettre sur pied un secrétariat pour s'occuper des partenariats possibles qui pourraient exister entre le secteur privé et le gouvernement.

Pourriez-vous fournir les détails à notre Comité, si cela est possible, ou encore nous dire quel serait le mandat de ce nouveau secrétariat qui serait mis sur pied?

**Mr. Quail:** Certainly. In regard to the public and private sector partnering, while it has been around for a while, what's new in the environment today is really the question. From our minister's point of view, and the government and the department's point of view, we're driven to look at the question of public and private sector partnering by the necessity and the lack of public sector financial resources. In other words, we don't have as much money as we used to have.

[Traduction]

Il faut parfois modifier le montant des dépenses prévues d'une année à l'autre quand le système est mis au point. On peut ou bien aller plus vite ou bien aller moins vite. C'est ce que nous appelons l'affectation des ressources. On réaffecte les dépenses et, dans ce cas-ci, on a réaffecté 15 millions de dollars parce que l'on a changé la date pour le commencement des travaux.

**M. Epp:** Autrement dit, vous ajoutez 15,4 millions de dollars à votre budget cette année parce que vous devez cette année entamer des dépenses que vous pensiez pouvoir engager seulement l'année prochaine.

**M. Neville:** Dans ce cas-ci, il s'agit de dépenses qui étaient prévues pour l'année dernière et nous réaffectons donc 15 millions de dollars que nous pensions dépenser en 1994-1995. Cet argent n'a pas été dépensé à ce moment-là et nous avons demandé l'autorisation de reporter le montant à l'exercice financier 1995-1996. Cela ne change en rien l'enveloppe ou le coût total du projet. Cela change simplement le moment. . .

**M. Epp:** L'exercice financier.

**M. Neville:** . . . où cet argent sera dépensé.

**M. Epp:** Cependant, il y avait une réaffectation de 48 millions de dollars dans la même catégorie l'année dernière. Réaffectez-vous ces dépenses d'année en année pendant qu'elles augmentent de façon exponentielle?

**M. Neville:** Il s'agit d'un projet très complexe qui nécessite toutes sortes de discussions avec le fournisseur. Nous négocions encore le financement de ce projet pour ce qui est de finaliser l'ensemble des travaux. Nous avons besoin de réaffecter les ressources pour mieux montrer les dépenses pour les années pendant lesquelles le travail sera effectivement accompli sans modifier le coût total.

**Le vice-président (M. Marchand):** Désolé, monsieur Epp. Monsieur Bélair.

**Mr. Bélair:** There has been a lot of talk of partnership between the government and the private sector recently. Since Bill C-52, the definition of partnership seems to be given various interpretations depending on the people with whom we are talking.

From what I have been told, the Department of Public Works is now setting up a secretariat to deal with possible partnerships between the private sector and the government.

Could you give us any details about this secretariat if possible or tell us what the mandate of this new secretariat will be?

**M. Quail:** Certainement. Même si le partenariat entre le secteur privé et le gouvernement existe depuis quelque temps déjà, ce qui a changé est l'environnement dans lequel nous fonctionnons maintenant. D'après le ministre, le gouvernement et le ministère, nous devons maintenant explorer les possibilités de partenariat entre les secteurs public et privé par la force des choses et parce que le secteur public est à court de ressources financières. Autrement dit, nous n'avons plus autant d'argent qu'auparavant.

[Text]

Certainly we have a new technology. We're pulled by new technology that really creates new delivery opportunities, new delivery methods. And there is an expectation that's been generated by the budget and program review that also leads towards the concept of public and private sector partnering. As we would go forward and look at these opportunities, and indeed we've started to look at some of them, it's correct that we do have a secretariat formed. My colleague Art Silverman has recently taken over the chairmanship and responsibility for the secretariat as of the first of April this year. We'll be looking at ways in which we can, in a clear transparent method, move towards doing things differently in terms of the way we deliver services, the way in which we build things, things of that nature.

Examples of that are the federal buildings initiative, called the FBI for short. We have an acronym for everything. We have a fairly extensive program in FBI whereby we are on the street at this point with quite an extensive program for our buildings across the country, in terms of seeing who was and who wasn't interested in undertaking this. We've gone through that part of the process. We've divided it down by provinces, and we're now in various stages of evolution, if you wish, in a procurement towards seeing who the successful contractor would be to undertake the FBI program. In other words, the example would be the Harry Hayes Building in Calgary. We've already done it out there and we have an agreement on air conditioning and windows relating to them doing the work, them paying for the work, and then we share in the savings from an environmental point of view. That's how they make their money over a period of time.

**Mr. Bélair:** In other words, you're saying this truly reflects the spirit of Bill C-52. This is where there is a certain amount of controversy as to the definition of this new partnership and, by extension, contracting out.

**Mr. Quail:** I'm not sure I'd extend it to contracting out. You hear everyone talking about partnerships today: there are partnerships between us and the private sector; there are partnerships and working together between us and the provinces; and indeed, we think we quite often have something to offer to industry, if they want us to, in terms of the international sphere.

• 1240

Quite often it's easier if somebody from the government arrives in certain countries to knock on the doors, as compared to the private sector arriving in the country and knocking on doors. The very big companies do it themselves, but for some of the smaller companies this is not an easy row to hoe. Quite often it's possible.

From my point of view, that's why earlier I answered a question about whether we were thinking about dropping section 16. My answer is no. We have a clear cap on it. It can't be accessed if we just get an idea in the department that I decide is a good idea. That's not the way it works. That's not the way it works in the bill, and that's not the way it works especially with respect to the amendments that have been proposed.

It does quite often happen that people do think we in Canada do not a bad job in some areas, and they ask who worked on this. We answer that these people worked on it. That opens up some doors for us. We aren't going to expand. We're not in an expansion mode, so we deal on a private partnership arrangement, an alliance basis, whatever. But we have to have some authority in order to do that.

[Translation]

Nous avons cependant de nouvelles technologies. Nous sommes entraînés par la nouvelle technologie qui nous donne de nouveaux moyens et de nouvelles méthodes pour livrer nos services. En outre, le budget et l'examen des programmes ont fait que le public s'attend maintenant à ce qu'il y ait un partenariat entre les secteurs public et privé. Puisque nous devons aller de l'avant et profiter de ces occasions, comme nous avons déjà commencé à le faire, nous avons effectivement créé un nouveau secrétariat. Mon collègue Art Silverman assumera d'ailleurs la présidence du secrétariat à compter du 1<sup>er</sup> avril. Cela nous permettra d'explorer de nouvelles solutions transparentes pour fournir nos services, bâtir des édifices, et ainsi de suite.

Il y a par exemple l'initiative en matière de bâtiments fédéraux, que nous appelons l'IBF. Nous avons des sigles pour tout. Dans le cadre de l'IBF, nous avons maintenant un programme très complet qui s'applique à tous nos immeubles et qui visent à voir qui s'intéresse à quoi. Nous avons déjà terminé cette partie du processus. Nous avons maintenant fait une répartition par province et nous sommes maintenant rendus à diverses étapes d'un programme de soumission pour voir quel entrepreneur s'occupera de divers éléments de l'IBF. Il y a par exemple l'immeuble Harry Hayes à Calgary. Nous avons déjà terminé le processus pour cet immeuble et nous avons conclu un contrat pour la climatisation et les fenêtres. C'est l'autre partie qui fait le travail et qui paie pour le travail et nous partageons les économies réalisées sur le plan environnemental. C'est ainsi que les entrepreneurs réalisent des bénéfices à la longue.

**M. Bélair:** Autrement dit, vous pensez que cela reflète vraiment l'esprit du projet de loi C-52. Il y a encore de la controverse au sujet de la définition de ces nouveaux partenariats et, par extension, de la sous-traitance.

**M. Quail:** Je ne sais pas vraiment si cela s'appliquerait à la sous-traitance. Tout le monde parle de partenariat aujourd'hui. Nous avons des partenariats avec le secteur privé; nous avons aussi des partenariats et de la collaboration avec les provinces; nous croyons aussi pouvoir offrir des choses très utiles à l'industrie, sur le plan international.

Souvent, dans certains pays, les choses sont plus faciles si c'est un représentant du gouvernement qui vient frapper aux portes plutôt que quelqu'un du secteur privé. Les grosses sociétés le font elles-mêmes, mais pour certaines entreprises plus petites, ce n'est pas si simple. C'est souvent possible.

Voilà pourquoi j'ai répondu, tout à l'heure, à une question quant à savoir si nous songions ou non à laisser tomber l'article 16. Ma réponse est non. Ce montant est clairement plafonné. Nous ne pouvons pas y avoir accès simplement parce que je décide que c'est une bonne idée. Ce n'est pas ainsi que les choses fonctionnent. Ce n'est pas ce que prévoit le projet de loi et ce n'est pas ainsi que cela se passe, surtout en ce qui concerne les amendements proposés.

Les gens pensent souvent que le Canada se débrouille assez bien dans certains domaines et nous demandent qui a fait ceci ou cela. Nous leur donnons des noms ce qui nous ouvre certaines portes. Nous n'allons pas prendre de l'expansion. Voilà pourquoi nous optons pour un partenariat avec le secteur privé, une sorte d'alliance. Mais il nous faut pour cela certains pouvoirs.



[Texte]

**Le vice-président (M. Marchand):** Merci beaucoup, monsieur Quail. Monsieur Duhamel.

**Mr. Duhamel:** I wanted to pick up on a comment that my colleague, Anna Terrana, the member from Vancouver East, had made on the debt reduction fund. This is just a suggestion. Since all of the members of Parliament, no matter what party they represent, are obviously interested in reducing that debt in whatever way possible, I suspect that if the department were to provide us with a one-pager camera ready, we might want to put that in our householders to announce it to the citizens of Canada. That would be a great opportunity for parties to work together towards a common goal that we all have as an objective.

My second point is with respect to the following. When I was parliamentary secretary, if my memory serves me correctly—and I'm getting older quickly—we were talking about a workforce of roughly 18,000, a reduction of 4,000. Then there was a review that was going on, and all of a sudden the numbers are 5,200. I guess what I'm trying to figure out is this: Is the extra 1,200 a result of the review that was completed during that period of time, or have I missed something somewhere? There's something that's not sitting quite correctly in my head.

**Mr. Neville:** The 18,000 was an approximate number. The numbers were a little higher than that, but we were just rounding them off for all intents and purposes. We're down to approximately 16,500 FTEs at the end of 1994-1995—that's actual employees on strength—and we'll be going down to the 5,300 starting back with the 17,690, as indicated in the main estimates.

**Mr. Duhamel:** But that leap from four to five, is that simply because I rounded off too quickly—

**Mr. Neville:** Yes.

**Mr. Duhamel:** —or is that as a result of the program review?

**Mr. Neville:** In effect, in the 4,000 FTEs, you have to understand that there were several components. One was 1,500, which has already been accomplished, so the 2,500 remaining of the 4,000 are in the 5,300 which starts effective April 1, 1995. From this year we have 5 years to reduce 5,300 FTEs.

**Mr. Duhamel:** Thank you.

**Mr. Neville:** If you want to put it in a different perspective, this may be very helpful. If you take the 5,300—or 5,263—you could add to that 1,500, to get the total reduction since the day of integration in effect.

**Mr. Duhamel:** So it would be close to 7,000.

**Mr. Neville:** It's 6,700.

**Mr. Duhamel:** That's expenditure reduction, isn't it?

**Mr. Neville:** Yes.

**Mr. Duhamel:** Thank you.

**Mr. Neville:** That's a maximum.

[Traduction]

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Thank you very much Mr. Quail. Mr. Duhamel.

**M. Duhamel:** Je voudrais revenir sur une observation que ma collègue, Anna Terrana, la députée de Vancouver Est, a faite au sujet du fonds de réduction de la dette. Ce n'est qu'une suggestion. Tous les députés, quel que soit leur parti, veulent évidemment réduire la dette par tous les moyens possible, et si le ministère nous fournissait un feuillet d'information photo-prêt, nous pourrions l'insérer dans nos envois pour annoncer la chose aux citoyens du Canada. Ce serait une excellente occasion pour les divers partis de travailler ensemble à la réalisation de notre objectif commun.

D'autre part, quand j'étais secrétaire parlementaire, si je me souviens bien, car je vieillis rapidement, nous parlions d'un effectif d'environ 18 000 personnes et d'une réduction de 4 000 employés. Puis la situation a été réexaminée et le chiffre est passé tout à coup à 5 200. J'essaie d'établir si les 1 200 employés de plus sont le résultat de cet examen ou si j'ai raté quelque chose? Je ne comprends pas très bien.

**M. Neville:** Le chiffre de 18 000 est approximatif. En réalité, c'était un peu plus, mais nous l'avons arrondi à toutes fins utiles. Nous en sommes à environ 16 500 équivalents plein temps à la fin de 1994-1995—et la réduction de 5 300 est calculée sur une base de 17 690, tel qu'indiqué dans le budget principal des dépenses.

**M. Duhamel:** Mais si ce chiffre passe de 4 000 à 5 000, est-ce simplement parce que j'ai arrondi trop vite. . .

**M. Neville:** Oui.

**M. Duhamel:** . . .ou est-ce le résultat de l'examen des programmes?

**M. Neville:** En fait, il faut bien comprendre que les 4 000 équivalents plein temps comprennent plusieurs éléments. Il y a déjà eu une réduction de 1 500, si bien que les 2 500 qui restent sur les 4 000 font partie des 5 300 postes qui seront abolis à compter du 1<sup>er</sup> avril 1995. À compter de cette année, nous disposons de cinq ans pour réduire l'effectif de 5 300 équivalents plein temps.

**M. Duhamel:** Merci.

**M. Neville:** Si vous voulez, vous pouvez considérer les choses différemment. Si vous prenez ce chiffre de 5 300 ou 5 263, vous pouvez y ajouter 1 500 pour obtenir la réduction totale depuis l'entrée en vigueur de l'intégration.

**M. Duhamel:** Cela donne donc près de 7 000.

**M. Neville:** Il s'agit de 6 700.

**M. Duhamel:** C'est une réduction des dépenses, n'est-ce pas?

**M. Neville:** Oui.

**M. Duhamel:** Merci.

**M. Neville:** C'est le maximum.

[Text]

**Le vice-président (M. Marchand):** Merci. Je me retrouve dans une situation intéressante. Je pourrais être méchant et vous garder là pour 15 minutes si je le voulais. Imaginez-vous vous faisant griller comme une saucisse l'été. Je n'irai pas jusque-là parce que je vous trouve trop sympathique, mais j'ai une petite question sans rapport avec ce dont on a discuté jusqu'à maintenant. Elle porte sur les sondages.

Apparemment, vous faites des sondages. C'est ce qu'on indique à la page 460. J'aimerais connaître les raisons de ces sondages. Combien coûtent-ils par question?

**M. Neville:** Vous savez, monsieur Marchand, que nous répondons aux besoins de nos clients. Donc, ce sont les ministères clients qui déterminent pour quelles raisons ils ont besoin de sondages.

• 1245

Évidemment, cela touche à leurs programmes et à leurs responsabilités. Nous avons la responsabilité de nous assurer que cela rencontre les exigences du Conseil du Trésor.

Il y a beaucoup de sondages qui sont très différents les uns des autres. Depuis 1987, nous avons déposé à la Bibliothèque du Parlement tous les sondages tenus avant le 1<sup>er</sup> juin 1994 et nous sommes en train de réviser ceux qui ont eu lieu depuis cette date. Aussitôt que possible, nous aimerions bien déposer cela pour que cela devienne une information publique.

Nous avons l'intention de divulguer l'information que vous demandez. Cependant, c'est différent pour chaque ministère. Les sondages de Santé Canada sont évidemment différents des sondages de la Défense nationale. Nous répondons aux besoins de nos ministères-clients.

**Le vice-président (M. Marchand):** Merci, messieurs Neville, Quail et Silverman, et à la prochaine.

Monsieur Epp, vous êtes encore là?

**Mr. Epp:** We have a little time. Can I have another go at it?

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** I don't know. I think it's really —

**Mr. Epp:** I was interrupted in the middle of a sentence and I would like three or four minutes.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Okay, what the hell.

**Mr. Epp:** The government owns property all across this country, and it probably even owns property offshore. I just thought about that, but I'm not worried about it right now. So all of these different departments have property needs. Some lease their property from the private sector, some have some sort of an arrangement with Public Works and Government Services, and some of them—Do some of the departments own property that would not be in your inventory?

**Mr. Quail:** Yes.

**Mr. Epp:** So I've correctly summarized that.

**Mr. Quail:** Yes.

**Mr. Epp:** I want to ask a specific question. What's the relationship in the Ottawa area between the National Capital Commission and Public Works and Government Services? Do you own the properties they occupy or do they? Where is it sitting? Is it in Heritage Canada?

[Translation]

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Thank you. I find myself in an interesting situation. I could be harsh on you and grill you for 15 more minutes as a barbecue sausage. I like you too much to do that but, I have a small question completely outside the subject we have discussed up to now. It is about surveys.

You seem to be doing surveys. It is mentioned on page 460. I wish to know the purpose of those surveys. How much do they cost per question?

**Mr. Neville:** As you know, Mr. Marchand, we are trying to meet the needs of our clients. The departments are then determining the reasons why they require those surveys.

Of course, it is directly related to their programs and responsibilities. We have the responsibility to ensure that it meets the requirements of Treasury Board.

There are many different types of surveys. Since 1987, we have tabled with the Library of Parliament all surveys held before June 1994 and we are revising those that were made since then. We wish to table them as soon as possible so that they may fall in the public domain.

We intend to divulge the information you are asking. However, the situation is different for each department. Health Canada surveys are of course different from those of National Defence. We are trying to meet the needs of our clients.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Thank you, Mr. Neville, Mr. Quail and Mr. Silverman and see you soon.

Mr. Epp, you are still there?

**M. Epp:** Il nous reste un peu de temps. Pourrais-je poser une autre question?

**Le vice-président (M. Marchand):** Je ne sais pas. Je pense qu'en fait. . .

**M. Epp:** J'ai été interrompu au milieu d'une phrase et j'aimerais trois ou quatre minutes de plus.

**Le vice-président (M. Marchand):** D'accord, après tout!

**M. Epp:** Le gouvernement possède des propriétés un peu partout dans le pays et sans doute aussi à l'étranger. L'idée vient de me traverser l'esprit, mais je ne m'en inquiète pas encore. Les divers ministères ont donc des besoins sur le plan immobilier. Certains louent leurs immeubles au secteur privé, d'autres ont conclu une entente avec les Travaux publics et certains. . . Est-ce que certains ministères possèdent des immeubles qui ne figurent pas dans votre inventaire?

**M. Quail:** Oui.

**M. Epp:** J'ai donc bien résumé la situation.

**M. Quail:** Oui.

**M. Epp:** Je voudrais poser une question précise. Dans la région d'Ottawa, quels sont les rapports entre la Commission de la Capitale nationale et le ministère des Travaux publics? Qui possède les propriétés qu'occupe la commission, elle ou vous? Cela relève-t-il du ministère du Patrimoine?



[Texte]

**Mr. Quail:** We don't own properties for NCC. They look after those themselves. It's their accountability and responsibility and they are responsible to the Minister of Heritage.

**Mr. Epp:** So it has nothing to do with you at all.

**Mr. Quail:** We work together. We work as two organizations to deliver a service across the area, but they have their own accountabilities and responsibilities for delivering their programs and responsibilities.

**Mr. Epp:** Is there any government agency or is it possible to get a complete listing of holdings of the Canadian people, via the government, for land and buildings and other real property?

**Mr. Quail:** Treasury Board is the keeper of that information.

**Mr. Epp:** Do they keep everything?

**Mr. Quail:** As far as I know, yes. You'll have to ask them when was the last time they did the inventory. I don't think we've filled out a questionnaire in the last year.

**Mr. Epp:** That's wild. It strikes me that Canadian taxpayers, via our government, may own property that we don't even know about. Could that be?

**Mr. Quail:** I don't think so. It wouldn't strike me as that. In the days when I worked at Transport, particularly in one portion of Transport, we knew what we owned. We knew what we leased and that sort of thing.

**Mr. Epp:** If one were to go to the provincial registries of land titles, would one be able to find—Is one common name used for Canadian government property, or are there different names?

**Mr. Quail:** My colleague, Bruce Holden, is in the real property side. What is it again, Bruce?

**Mr. Bruce Holden (Director General, Realty Management Services, Public Works and Government Services Canada):** Queen in right of Canada.

**Mr. Epp:** So we would need to do an inquiry at each of the locations across—

**Mr. Quail:** That would be quite a job. I admit that, and that's why we haven't—I'm now defending Treasury Board, which is probably dangerous on my part. That's probably why we haven't updated it—because it would be a lot of work to do it.

**Mr. Epp:** Okay, that answers my question to a point. We'll follow it up more.

[Traduction]

**M. Quail:** Nous ne sommes pas propriétaires des immeubles de la CCN. Elle s'en occupe elle-même. C'est de son ressort et elle a des comptes à rendre au ministre du Patrimoine.

**M. Epp:** Cela n'a donc rien à voir avec vous.

**M. Quail:** Nous travaillons ensemble. Nous sommes deux organisations qui assurons un service dans la région, mais la CCN assume elle-même la responsabilité de ses propres programmes.

**M. Epp:** Y a-t-il un organisme gouvernemental qui peut fournir la liste complète des terrains, immeubles et autres biens immobiliers dont les Canadiens sont propriétaires par l'entremise du gouvernement?

**M. Quail:** C'est le Conseil du Trésor qui possède ces renseignements.

**M. Epp:** Il a la haute main sur tout?

**M. Quail:** À ma connaissance, oui. Il faudra lui demander quand il a dressé l'inventaire pour la dernière fois. Je ne pense pas que nous ayons rempli de questionnaire l'année dernière.

**M. Epp:** C'est bizarre. Je trouve curieux que les contribuables puissent posséder, par l'entremise du gouvernement, des biens dont nous ignorons l'existence. Est-ce possible?

**M. Quail:** Je ne pense pas. Ce n'est pas ainsi que je vois les choses. Quand je travaillais aux Transports, surtout dans un des services, nous savions ce que nous possédions. Nous savions quelles étaient les propriétés que nous louions et le reste.

**M. Epp:** Si l'on allait consulter le cadastre, pourrait-on trouver... Les propriétés du gouvernement canadien sont-elles toutes enregistrées sous le même nom ou sous des noms différents?

**M. Quail:** Mon collègue Bruce Holden, s'occupe des biens immobiliers. Qu'en est-il, Bruce?

**M. Bruce Holden (directeur général, Gestion des biens immobiliers, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada):** La Reine du Chef du Canada.

**M. Epp:** Il faudrait donc s'informer à chacun des endroits...

**M. Quail:** Ce serait tout un travail. Je le reconnais, et voilà pourquoi nous n'avons pas... Je défends maintenant le Conseil du Trésor, ce qui est sans doute risqué de ma part. Et c'est sans doute pour cette raison que nous n'avons pas mis l'inventaire à jour... Cela représenterait beaucoup de travail.

**M. Epp:** Voilà qui répond à ma question jusqu'à un certain point. Nous y reviendrons.

• 1250

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** I want to come back to the question of opinion polls. I'm curious now that I've had a few more minutes to look. Why is it included under internal services, *services de soutien interne*?

**Mr. Neville:** Because it comes under my responsibility as the ADM for corporate services. It's part of my overall budget, so we show it internally as internal services.

**Le vice-président (M. Marchand):** Je voudrais revenir aux sondages d'opinion. J'ai eu quelques minutes de plus pour examiner la question et cela m'intrigue. Pourquoi est-ce inclus dans les services de soutien interne?

**M. Neville:** Parce que cela entre dans mes responsabilités en tant que sous-ministre adjoint des services ministériels. Cela fait partie de mon budget global et c'est pourquoi cela inclus dans les services de soutien interne.

*[Text]*

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** But two minutes ago you said these opinion polls were done for other—

**Mr. Neville:** That is correct. Based on their program requirements, departments decide what opinion polls they would like to have. They come through our department. The group that looks after advertising and public opinion research looks after vetting those polls. Since they're under my authority they are in my budget, so in the main estimates they appear under internal services.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** So it's not a question of cover-up.

**Mr. Neville:** No, we're quite open.

**Le vice-président (M. Marchand):** Merci, messieurs Neville, Quail et Siverman.

La séance est levée.

*[Translation]*

**Le vice-président (M. Marchand):** Mais il y a deux minutes, vous avez dit que ces sondages étaient réalisés pour d'autres. . .

**M. Neville:** C'est exact. En fonction de leurs besoins, les ministères décident des sondages qu'ils veulent faire effectuer. Ils sont réalisés par l'entremise de notre ministère. Le groupe chargé de la publicité et des enquêtes se charge de ces sondages. Comme ils entrent dans mon champ de responsabilité, ils sont inclus dans mon budget et ils sont donc comptabilisés dans les services de soutien interne.

**Le vice-président (M. Marchand):** On ne cherche donc pas à faire du camouflage.

**M. Neville:** Non, nous sommes plutôt transparents.

**The Vice-Chairman (Mr. Marchand):** Thank you, gentlemen.

The meeting is adjourned.







If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

*From Public Works and Government Services Canada:*

Ranald Quail, Deputy Minister;

Richard Neville, Assistant Deputy Minister, Corporate Services  
Branch.

#### TÉMOINS

*De Travaux publics et Services gouvernementaux Canada:*

Ranald Quail, sous-ministre;

Richard Neville, sous-ministre adjoint, Direction générale des  
services ministériels.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 40

Thursday, April 6, 1995

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 40

Le jeudi 6 avril 1995

Président: John Harvard

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

# Government Operations

# Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Main Estimates 1995-96 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES: Vote 35 (Canada Mortgage and Housing Corporation)

CONCERNANT:

Budget des dépenses principal 1995-1996 sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX: crédit 35 (Société canadienne d'hypothèques et de logements)

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairperson:* John Harvard

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
John Bryden  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* John Harvard

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
John Bryden  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
John Williams

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Danielle Bélisle



## ORDERS OF REFERENCE

*Extract from the Journals of the House of Commons of Thursday, April 6, 1995*

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 72nd Report of the Committee, which was as follows:

The Committee recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, the following changes in the membership of Standing Committees:

Agriculture and Agri-Food:

*Jordan for Steckle*

Industry:

*Bélanger for Bryden*

Government Operations:

*Bryden for Nunziata*

Natural Resources:

*McGuire for Serré*

Public Accounts:

*Telegdi for Crawford*

The Committee also recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, the following change in the membership of the Standing Joint Committee on Official Languages:

*Sheridan for Serré.*

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (Issue No. 49, which includes this Report) was tabled.

ATTEST

*Extract from the Journals of the House of Commons of Thursday, April 6, 1995*

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Boudria (Glengarry—Prescott—Russell), moved,—That the 72nd Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

## ORDRES DE RENVOI

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du jeudi 6 avril 1995*

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 72<sup>e</sup> rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Le Comité recommande, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, les changements suivants dans la liste des membres des comités permanents:

Agriculture et agroalimentaire:

*Jordan pour Steckle*

Industrie:

*Bélanger pour Bryden*

Opérations gouvernementales:

*Bryden pour Nunziata*

Ressources naturelles:

*McGuire pour Serré*

Comptes publics:

*Telegdi pour Crawford*

Le Comité recommande également conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, le changement suivant au Comité mixte permanent des langues officielles:

*Sheridan pour Serré.*

Un exemplaire des Procès-verbaux et rémoignages pertinents (fascicules n<sup>o</sup> 49, qui comprend le présent rapport) est déposé.

ATTESTÉ

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du jeudi 6 avril 1995*

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Boudria (Glengarry—Prescott—Russell), propose,—Que le 72<sup>e</sup> rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

*Le Greffier de la Chambre des communes*

ROBERT MARLEAU

*Clerk of the House of Commons*

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

THURSDAY, APRIL 6, 1995  
(46)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:04 o'clock a.m. this day, in Room 237-C, Centre Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Gérard Asselin, Brenda Chamberlain, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand and Ian Murray.

*Acting Members present:* Dan McTeague for Eugène Bellemare, Mauril Bélanger for Ronald Duhamel.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From Canada Mortgage and Housing Corporation:* E.A. Flichel, President; Karen Kinsley, Vice-President, Finance; Claude Poirier-Defoy, Vice-President, General Counsel and Corporate Secretary.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, February 28, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996 (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No.35*).

The Chairman called Vote 35 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES (Canada Mortgage and Housing Corporation).

Mr. E.A. Flichel made a statement and with the other witnesses answered questions.

At 12:19 o'clock p.m., Ian Murray took the Chair as Acting Chair.

At 12:23 o'clock p.m., John Harvard, Chairman, took the Chair.

At 12:50 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee*

**PROCÈS-VERBAL**

LE JEUDI 6 AVRIL 1995  
(46)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 04, dans la salle 237-C de l'édifice du Centre, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Gérard Asselin, Brenda Chamberlain, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand et Ian Murray.

*Membres suppléants présents:* Dan McTeague remplace Eugène Bellemare, Mauril Bélanger remplace Ronald Duhamel.

*Présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De la Société canadienne d'hypothèques et de logement:* E.A. Flichel, président; Karen Kinsley, vice-présidente, Finances; Claude Poirier-Defoy, vice-président, avocat-conseil et secrétaire général.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre le mardi 28 février 1995, le Comité procède à l'examen du Budget des dépenses principal pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1996 (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 14 mars 1995, fascicule n° 35*).

Le président appelle le crédit 35, sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX (Société canadienne d'hypothèques et de logement)

M. E.A. Flichel fait une déclaration et, avec les autres témoins de Travaux publics et Services gouvernementaux, répond aux questions.

À 12 h 19, Ian Murray occupe le fauteuil à titre de président suppléant.

À 12 h 33, John Harvard, président, occupe le fauteuil.

À 12 h 50, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*La greffière du Comité*

Danielle Belisle



[Texte]

## EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, April 6, 1995

[Traduction]

## TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 6 avril 1995

• 1105

**The Chairman:** Colleagues, I'd like to bring this meeting to order. We have a quorum. We continue looking at the estimates for the year 1995.

**Le président:** Chers collègues, la séance est ouverte. Nous sommes en nombre suffisant. Nous poursuivons notre examen du budget de l'année 1995.

• 1110

Today we have witnesses from Central Mortgage and Housing Corporation. We have the president, Mr. Flichel, and I'll ask him when he speaks to identify his colleagues who are with him today.

Nous recevons aujourd'hui des témoins de la Société centrale d'hypothèques et de logement. Il y a le président, M. Flichel, à qui je demanderai de nous présenter les collègues qui l'accompagnent.

As usual, Mr. Flichel, we will ask you for some opening remarks, followed by rounds of questioning. Thank you for the written presentation. I understand you might work from the written presentation in your opening remarks, but whatever you do you are most welcome to begin. Thank you for coming.

Comme d'habitude, monsieur Flichel, nous vous demanderons de commencer par un exposé qui sera suivi de questions. Merci de nous avoir remis un mémoire. Je crois que vous allez suivre le texte écrit pour présenter votre exposé. Vous avez la parole. Merci d'être venu.

**Mr. E.A. Flichel (President, Canada Mortgage and Housing Corporation):** Thank you, Mr. Chairman. I would like to introduce my colleagues, Ms Karen Kinsley, Vice-President, Finance; Mr. Claude Poirier-Defoy, Vice-President, General Counsel and Corporate Secretary; and Rosine Gerhard, Director of our Corporate Relations Office.

**M. E.A. Flichel (président, Société canadienne d'hypothèques et de logement):** Merci, monsieur le président. J'aimerais vous présenter mes collègues: M<sup>me</sup> Karen Kinsley, vice-présidente aux Finances; M. Claude Poirier-Defoy, vice-président, avocat conseil et secrétaire général; et M<sup>me</sup> Rosine Gerhard, directrice du Bureau des relations de la Société.

Mr. Chairman, perhaps I could respond to your opening remarks. It's interesting to us how some of the old traditions died when we became Canada Mortgage and Housing Corporation about 15 years ago, but we still get the reference, which we treat as being a good indicator of the degree to which the original corporation and the continuing corporation are well known in Canada.

Monsieur le président, j'aimerais d'abord revenir sur ce que vous avez dit tantôt. Il est intéressant, pour nous, de constater que certaines traditions sont disparues lorsque nous sommes devenus la Société canadienne d'hypothèques et de logement, il y a environ 15 ans, mais qu'on utilise encore notre ancien nom, ce qui montre, à notre avis, que l'ancienne et la nouvelle société sont bien connues au Canada.

It's our pleasure to be here this morning and perhaps have an opportunity to discuss with you further some of the major attributes of our current business circumstance. Of course, our primary purpose is to help ensure that Canadians continue to be among the best-housed people in the world and live in productive and quality communities. We have several tools at our disposal to help achieve that.

Nous sommes ravis d'être ici ce matin et d'avoir l'occasion de vous parler de la situation actuelle de la SCHL. Bien entendu, le principal rôle de la Société est de veiller à ce que les Canadiens continuent d'être parmi les gens les mieux logés du monde, tout en continuant de vivre dans des collectivités productives et des milieux de vie de qualité. Nous avons quelques outils à notre disposition pour atteindre cet objectif.

Perhaps I could make a few remarks with regard to market housing. The most important aspect of that is our mortgage insurance fund, the purpose of which is to ensure that Canadians generally have access to financing no matter where they live in the country, at a reasonable price.

Je vais commencer par vous parler du logement du marché. L'aspect le plus important est sans doute le fonds d'assurance-prêt hypothécaire de la SCHL, dont le but est d'assurer aux Canadiens en général, où qu'ils vivent, un accès au crédit hypothécaire à un prix raisonnable.

Over the history of the mortgage insurance fund we've insured approximately \$100 billion. That's the amount that's presently in force. Last year was a record year with 300,000 units being insured. There was a significant increase there due to the implementation of the 5% downpayment program a couple of years ago.

Depuis qu'il existe, le fonds d'assurance-prêt hypothécaire a assuré des biens d'environ 100 milliards de dollars. C'est la valeur actuelle du fonds. L'an dernier, un nombre record de 300 000 logements ont fait l'objet d'une assurance-prêt hypothécaire. Il y a eu une augmentation marquée résultant du rétablissement en 1992 de la mise de fonds initiale de 5 p. 100.

So far, 257,000 Canadians have taken advantage of the 5% downpayment program. Most importantly, through subsequent survey work we've done, approximately 72% of them have told us that without the 5% downpayment program they would not

Jusqu'ici, quelques 257 000 familles canadiennes ont eu recours à ce programme. Et ce qui est le plus important pour nous, c'est que d'après des sondages que nous avons faits par la suite, environ 72 p. 100 de ces familles nous ont dit que, sans le

## [Text]

have been able to enter the housing market at that time. It's very significant in terms of both the notion of people becoming homeowners as well as the economic activity that has been generated, which we would estimate to be somewhere in the vicinity of \$22 billion of residential construction.

With regard to the mortgage insurance fund as a business unit, the fund pays for claims and expenses as they occur. The fund continues on a sound actuarial basis, although given that we have changing economic circumstances on a year-to-year basis, there is variation in terms of the financial circumstance of the fund, although long-term viability and solvency remain.

In addition to mortgage insurance, of course, we introduced mortgage-backed securities in 1987. These continue to offer a good investment vehicle to investors, assist in terms of making sure we in Canada have good access to mortgage financing at a good price, and hopefully encourage longer-term mortgages.

If I could just move briefly to social housing, through the corporation the federal government, together with its provincial and territorial partners, assists those people who cannot otherwise afford housing. About 14% to 15% of Canadians cannot afford housing and require social housing assistance.

• 1115

I'd like to correct a misrepresentation that occurred in the press over the last year with regard to Canada Mortgage and Housing about the so-called subsidy to the corporation of \$2 billion. This is not a subsidy transfer by the government to the corporation; the corporation simply acts as a pass-through. The very great bulk of these funds goes to less fortunate people in our society, such as seniors, aboriginal people, people with disabilities, single-parent families, social assistance recipients or the working poor.

The \$2 billion at this time goes to support approximately 660,000 existing social housing units in the country. In fact, on the corporate account basis, the corporation has returned over \$1 billion of net profit to the government since its existence.

We have always focused on making sure we have efficient and effective operations. We continue to search for savings and efficiencies as a means for continuing social housing funding.

A number of initiatives have been undertaken in this regard in recent times with our provincial and territorial partners and our third-sector partners.

We obtained the legislative authority in 1993 to enter into direct financing of social housing. Under this arrangement the corporation is able to borrow directly from financial markets and lend directly to social housing sponsors. This has allowed us to benefit by approximately 50 basis points in terms of alternate financing. Over 95% of the social housing sponsors renewing their mortgages in 1994 took advantage of direct lending.

## [Translation]

programme de mise de fonds initiale de 5 p. 100, elles n'auraient pas eu les moyens d'accéder à la propriété. Le programme a été très important, non seulement en permettant à des personnes de devenir propriétaires mais aussi en créant une activité économique qu'on estime à près de 22 milliards de dollars, dans le secteur de la construction résidentielle.

En ce qui a trait au fonds d'assurance-prêt hypothécaire comme entité commerciale, il sert au paiement des demandes de règlement et des dépenses, à mesure qu'elles se présentent. La gestion du fonds repose sur des principes actuariels solides même s'il peut arriver que le fonds se trouve en situation excédentaire ou déficitaire selon l'évolution de la conjoncture économique au cours de l'année; la solvabilité du fonds à long terme n'est nullement compromise.

En plus de l'assurance-prêt hypothécaire, nous avons lancé sur le marché, en 1987, des titres hypothécaires. Ces titres sont un bon placement pour les investisseurs et offrent en plus aux Canadiens un bon accès au financement hypothécaire à coût raisonnable et encouragent les prêteurs à offrir des prêts à plus long terme.

Je vais maintenant parler brièvement du logement social. Le gouvernement du Canada, par l'entremise de la Société, et de concert avec ses partenaires provinciaux et territoriaux, aide les Canadiens à obtenir des logements dont le prix serait autrement trop élevé. De 14 à 15 p. 100 des Canadiens n'ont pas les moyens de se payer un logement et ont besoin d'aide pour ce faire.

J'aimerais rétablir les faits qui ont été mal présentés dans la presse au cours de l'année écoulée, au sujet des 2 milliards de dollars qui ont été accordés à la Société canadienne d'hypothèques et de logement et dont on a dit qu'il s'agissait d'une subvention. Ce n'est pas un transfert sous forme de subvention du gouvernement à la Société; la Société n'est qu'un intermédiaire. La majorité de ces fonds sont destinés aux démunis, comme les aînés, les autochtones, les personnes handicapées, les chefs de famille monoparentale, les bénéficiaires d'aide sociale et les petits salariés.

Ces 2 milliards de dollars servent à payer les subventions versées pour quelque 660 000 logements sociaux existants. En outre, dans la gestion de son budget, la SCHL a réussi depuis sa création à virer au Trésor 1 milliard de dollars d'économies.

Nous avons toujours veillé à gérer nos activités de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible. Nous continuons à chercher à réaliser des économies et des gains d'efficacité supplémentaires comme moyen de financer des logements sociaux.

Nous avons pris à cet égard un certain nombre de mesures, de concert avec nos partenaires provinciaux, territoriaux et du secteur sans but lucratif.

En 1993, nous avons obtenu par voie législative l'autorisation de financer directement le logement social. La loi nous permet d'emprunter nous-mêmes sur le marché des capitaux et de prêter ensuite directement aux parrains de logements sociaux. Nous avons pu ainsi gagner environ 50 points de base pour le financement hypothécaire. Plus de 95 p. 100 des parrains de logements sociaux qui ont dû renouveler leur emprunt hypothécaire en 1994 l'ont fait au moyen du prêt direct.



## [Texte]

In support of the federal government's deficit reduction efforts, CMHC contributed \$270 million in savings to the February budget. Clearly we will have to develop and access further opportunities for savings in the future and develop more creative ways of doing social housing.

This year again, following the red book commitment, we continued in the second year of the residential rehabilitation assistance program. This is the second year of the \$100-million two-year program.

Last year the provinces were invited to make suggestions with regard to program improvement. We've incorporated the feedback and revamped the program to allow it to be more responsive to the needs of Canadians, and more targeted, recognizing some of the differences across the country. The program was also expanded into the rental rooming house sectors.

As far as aboriginal housing is concerned, we will continue to provide funding for new housing commitments for aboriginal people living on reserve through the on-reserve program. This year's funding from our budget amounts to approximately 600 units.

We will also continue to fund the existing portfolio, which includes on-reserve housing as well as off-reserve housing, as we've done over the last 20 years.

We continue to work closely with the aboriginal peoples in terms of meeting their needs and trying to develop new approaches to help them achieve their goals of community control and self-sufficiency. For example, we are signing property management agreements with some aboriginal organizations to facilitate the use of qualified native inspectors in carrying out NHA inspections on reserve.

CMHC's research and demonstration activities are directed at improving housing and living conditions and making the housing marketplace more efficient and competitive. The results of these efforts are better housing information, better building practices, and higher quality homes.

We will be reducing our expenditures on research and administration by \$36 million over the next three years, as called for in the February budget. An initial contribution to that \$36 million was the termination of our scholarship program. It had been operative for some years, but we felt its earlier objectives had been met.

We will also be closing 20 of our branches across the country, but we will be maintaining, in 15 of those communities, residents who will continue to provide excellent service in all of those market areas.

We are now reviewing the rest of our research and administration budget to determine how best to meet the fiscal targets.

Meeting these targets will require that CMHC increase the efficiency of its research activities and administrative practices. It will also require that CMHC vigorously pursue opportunities to expand its partnerships with the private sector and other orders of government, along with related opportunities for cost recovery and joint ventures.

## [Traduction]

Pour appuyer le gouvernement fédéral dans ses efforts de réduction du déficit, la SCHL a cédé 270 millions de dollars d'économies dans le budget du 27 février. La SCHL continuera certainement d'étudier des possibilités d'économiser davantage mais, de toute évidence, elle devra chercher des moyens encore plus ingénieux de s'occuper du logement social.

Pour la deuxième année, et pour tenir une promesse faite dans le Livre rouge, nous continuons notre programme d'aide à la remise en état des logements. C'est la deuxième année d'un programme de 100 millions de dollars.

L'an dernier, on a invité les provinces à suggérer des améliorations au programme. Nous avons tenu compte de ces suggestions dans le nouveau programme, en l'adaptant davantage aux besoins des Canadiens, en le ciblant davantage et en reconnaissant certaines disparités régionales. Le programme s'applique maintenant, en plus, au secteur des maisons meublées.

Pour ce qui est du logement des autochtones, le gouvernement continuera de financer de nouveaux engagements au titre de son programme de logement dans les réserves. Les fonds de cette année, dans notre budget, représentent environ 600 unités de logement.

La SCHL maintiendra l'aide financière qu'elle accorde depuis 20 ans au parc de logements des réserves et à l'extérieur des réserves.

La SCHL continue de travailler étroitement avec les autochtones à la recherche de façons de répondre à leurs besoins et de nouvelles approches visant à aider les peuples autochtones à réaliser leurs objectifs de contrôle de la collectivité et d'autonomie. Par exemple, la SCHL signe des accords de gestion foncière avec certaines organisations autochtones et facilite le recours à des inspecteurs autochtones qualifiés pour effectuer les inspections LNH dans les réserves.

Les activités de recherche et de démonstration sont destinées à améliorer les conditions de logement et de vie et à rendre le marché de l'habitation plus efficient et plus concurrentiel. Ces efforts ont pour résultat une meilleure information sur le logement, des méthodes de construction plus efficaces et des maisons de qualité supérieure.

Tel que l'exige le budget de février 1995, la société diminuera ses dépenses de recherche et d'administration de 36 millions de dollars au cours des trois prochaines années. Afin d'atteindre ces cibles budgétaires, la SCHL mettra d'abord fin à son programme de bourses d'études. Les objectifs originaux du programme ont été réalisés.

La SCHL fermera en outre 20 succursales un peu partout au pays. Elle demeurera présente dans 15 de ses collectivités, où les clients continueront de recevoir un service d'excellente qualité.

La SCHL examine actuellement d'autres activités de recherche et d'administration afin de déterminer la meilleure façon d'atteindre les objectifs financiers du gouvernement.

Pour atteindre ces objectifs, la SCHL devra améliorer l'efficacité de ses activités de recherche et de ses pratiques administratives. De plus, elle devra énergiquement rechercher des occasions de créer d'autres partenariats avec le secteur et les autres paliers de gouvernement, ainsi que des possibilités connexes de recouvrement des coûts et d'entreprises conjointes.

## [Text]

The current fiscal constraints facing governments at all levels and the fragmented nature of the housing industry pose significant challenges to meeting the housing needs of Canadians in coming years. Successfully meeting these challenges will require the concerted efforts of all parties, in partnership, guided by a shared national housing agenda. Streamlining the regulatory environment through the harmonization of building codes across provincial jurisdictions and the development of coordinated responses to housing-related environmental challenges, such as those proposed by contaminated lands, are but two examples of how collective action on housing issues can further the national interest.

Being mindful of the benefits that a coordinated approach to the housing issue brings to all Canadians, CMHC will continue its efforts to advance a national housing agenda and the partnership structures required for its effective implementation. Promoting a national housing agenda is just one way in which CMHC can support improvements in housing conditions in Canada without incurring significant government expenditures.

CMHC remains actively involved in a wide range of housing initiatives in partnership with the industry and the provinces that help Canadians gain access to adequate and suitable housing. The activities of the corporation centre for private-public partnerships are exemplary in this regard. We do this at a minimum cost to government while maintaining a solid contribution to the Canadian economy.

CMHC is also helping the Canadian housing industry to promote the Canadian housing system in world markets. The corporation is currently playing a pivotal role in developing a Team Canada approach to international housing opportunities and, in the development of export strategies, to help Canadian companies successfully compete in international markets.

These strategies will provide a framework for firms—particularly small and medium enterprise—and new exporters to make sound export-related decisions, position Canada's housing industry favourably in relation to existing and emerging opportunities, secure an increased share of foreign housing-related business, and help create a level playing field for Canadians in international housing markets.

As well, through strategic investments in housing research and development demonstration and information transfer activities, CMHC is contributing to the efficiency of the housing industry in such areas as barrier-free housing for persons with disabilities and housing that is healthy for occupants and the global environment.

By promoting the concept of sustainable communities and integrating environmental considerations with economic decision-making, CMHC is providing leadership and expertise in promoting healthier living environments for Canadians today and into the future. Through these activities, CMHC coordinates a national housing research agenda, thereby promoting the overall efficiency of housing sector research and development amongst the many actors involved in the housing sector.

## [Translation]

À cause des restrictions financières actuelles qui s'imposent à tous les paliers de gouvernement et de la fragmentation du secteur de l'habitation, il sera difficile de répondre aux besoins de logement des Canadiens au cours des prochaines années. Pour relever ce défi, toutes les parties devront unir leurs efforts, en partenariat, et suivre un programme de logement national commun. Simplifier la réglementation, en harmonisant les codes du bâtiment provinciaux les uns avec les autres, et concevoir des solutions coordonnées aux problèmes environnementaux que pose le logement, comme le problème de la SCHL pour soutenir l'amélioration des conditions de logement des Canadiens sans occasionner de dépenses importantes pour le gouvernement.

Consciente des avantages qu'une approche coordonnée des questions d'habitation apporte aux Canadiens, la SCHL poursuivra ses efforts en vue de promouvoir un plan d'action national pour le logement, ainsi que les structures de partenariat requises pour sa mise en oeuvre efficace. Promouvoir un tel plan d'action n'est qu'un des moyens à la disposition de la SCHL pour soutenir l'amélioration des conditions de logement des Canadiens sans occasionner de dépenses importantes pour le gouvernement.

La SCHL continue en effet de participer, en association avec les industries et les provinces, à un large éventail d'initiatives en matière d'habitation, dont le but est d'aider les Canadiens à accéder à des logements de qualité et de taille convenables. Les activités du Centre canadien de partenariats publics-privés en habitation, créé par elle, sont un excellent exemple de cette collaboration fructueuse, qui coûte peu à l'État tout en constituant un apport substantiel pour l'économie canadienne.

La SCHL aide aussi le secteur de l'habitation à promouvoir le système canadien de logement sur les marchés mondiaux. La société joue actuellement un rôle de premier plan dans l'élaboration d'une approche du genre «équipe-Canada» des possibilités offertes par les marchés étrangers et dans la conception de stratégies d'exportation destinées à aider les entreprises canadiennes à pénétrer ces marchés.

Ces stratégies sont les suivantes: fournir aux entreprises, particulièrement aux PME et aux nouveaux exportateurs, un cadre leur permettant de prendre de bonnes décisions relatives aux exportations; placer le secteur canadien de l'habitation dans une position favorable relativement aux possibilités existantes et futures; assurer aux entreprises canadiennes un plus grande part des marchés étrangers; faire en sorte que, sur les marchés internationaux de l'habitation, les règles du jeu soient équitables pour les Canadiens.

De plus, au moyen d'investissements stratégiques dans des activités de recherche-développement, de démonstration et de transfert de l'information, la SCHL contribue à l'efficacité du secteur de l'habitation dans des domaines tels que le logement sans obstacles pour les personnes handicapées et le logement sain pour ses occupants et l'ensemble de l'environnement.

En soutenant le concept de collectivité écologique et en intégrant les questions environnementales à la prise des décisions de nature économique, la SCHL joue un rôle de chef de file et d'expert dans la promotion de cadres de vie plus sains pour les Canadiens d'aujourd'hui et de demain. Dans le cadre ces activités, la SCHL coordonne un programme de recherche national sur le logement, faisant ainsi la promotion de l'efficacité globale des travaux de recherche-développement du secteur de l'habitation parmi les nombreux intervenants du domaine.



[Texte]

On balance, I would like to point out that the annual investments of \$20 billion in renovations and \$17 billion or so in the new housing construction industry make it a very important component of the national economy and a very significant generator of jobs. One in twelve jobs in the Canadian economy is in construction. Last year's 155,000 annual starts translated into approximately 400,000 jobs and a lot of economic spin-offs.

By continuing to attract international investment in employment opportunities to Canada, as well as retaining domestic investment, good housing and living environments greatly contribute to the prosperity of individual communities and the nation at large.

I will be pleased to take your questions.

• 1125

**The Chairman:** Thank you, Mr. Flichel. Thank you for catching my "misspeak" in referring to your agency by its old name. I guess you can just put it down to advancing age. My first home was bought with the support of Central Mortgage and Housing Corporation and I guess my mind just can't forget it and will be forever grateful.

I have one question before we turn to Mr. Marchand about co-op housing. In my estimation co-op housing has a pretty good record in this country. I think one of its successes is involving residents in management, and that helps keep the costs down.

In my riding of Winnipeg St. James there is a group of cooperators who are interested in converting a public housing project into a co-op. I would like to know, and they would like to know, from CMHC's and your agency's perspective whether you have given consideration to this notion of converting an existing public housing project into a co-op housing project? If that is so, could you help in that regard?

**Mr. Flichel:** This is one of the new ideas that has come forth, not only in Winnipeg but in some other communities. At first blush the idea definitely has some merit. From our point of view, we would start with the principles.

First, public housing projects are there to serve those most in need, and therefore the targeting notion has to be maintained. On the other side of the scale, the notion of tenants, directly or through a co-op mechanism, becoming involved in the management of a project, given some of the histories of problems we've had with the management of housing projects over the years, has a lot to say for itself.

In some jurisdictions negotiations are proceeding that would not necessarily change the ownership of the project per se—it would still stay with the province or the housing authority—but a cooperative mechanism would be set up so the tenants, through their own co-op, would become directly involved in the management. You could see it in a somewhat contractual or fee-for-service basis.

That model is probably easier to contemplate and achieves, by and large, all of the objectives on the positive side of the co-ops, while still maintaining the public accountability and responsibility with regard to how resources are spent.

[Traduction]

En terminant, j'aimerais souligner que le secteur de l'habitation, avec des investissements annuels de 20 milliards de dollars dans la rénovation et de 17 milliards de dollars dans la construction de logements, est une composante clé de l'économie canadienne et un important créateur d'emplois. Au Canada, un emploi sur douze est dans le bâtiment. Les mises en chantier annuelles, au nombre de 155 000, créent 400 000 emplois, sans parler des retombées économiques.

Parce que, d'une part, elles ne cessent d'attirer des investisseurs étrangers au Canada et d'y créer des emplois et que, d'autre part, elles gardent au pays l'argent des investisseurs canadiens, les activités assurant des conditions de logement et de vie de qualité contribuent grandement à la prospérité tant des collectivités prises individuellement que dans l'ensemble du pays.

Je serai maintenant heureux de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci, monsieur Flichel. Merci aussi de m'avoir corrigé lorsque j'ai employé l'ancienne appellation pour désigner la société. Mettez cela sur le compte de mon âge avancé. J'ai acheté ma première maison grâce à la Société centrale d'hypothèques et de logement; je lui suis tellement reconnaissant que je ne peux pas oublier son nom.

J'aimerais vous poser une question avant de céder la parole à M. Marchand. Il s'agit de l'habitation coopérative. Il me semble que le bilan dans ce domaine est assez bon au Canada. Cela tient je crois à ce que les locataires participent à la gestion de l'immeuble, ce qui permet de réduire les coûts.

Dans ma circonscription de Winnipeg-St. James, un certain nombre de locataires veulent transformer leurs logements subventionnés en coopératives d'habitation. Eux et moi-même voudrions savoir si la SCHL s'est penchée sur l'idée de transformer un logement subventionné en coopérative d'habitation? Pourriez-vous nous aider?

**M. Flichel:** C'est une idée qui a surgi à Winnipeg et ailleurs. À première vue, cette idée a du mérite. Commençons par examiner les principes.

D'abord, les ensembles subventionnés existent pour répondre à ceux dont les besoins sont le plus criant. Cela signifie qu'il faut continuer de privilégier cette population. À l'autre extrême, l'idée que des locataires, directement ou par l'intermédiaire de la coopérative, participent à la gestion de l'ensemble—vu les difficultés que nous avons rencontrées sur le plan de la gestion au fil des années—semble très séduisante.

Dans certaines provinces, des négociations se déroulent non pas nécessairement pour changer le titre de propriété de l'ensemble—celui-ci continuerait d'appartenir à la province ou à la société d'habitation—mais pour créer un type de coopératives qui ferait que les locataires participeraient directement à la gestion. Ce serait une sorte d'achat de services ou d'entente contractuelle.

Ce modèle est sans doute plus facile à réaliser et permet d'atteindre les objectifs de la coopérative tout en permettant de justifier la dépense de fonds publics.

## [Text]

Another model that has been contemplated is the actual legal transfer of a public housing project into a cooperative forum. This, for all intents and purposes, would amount to a sale. So again, from a public policy point of view, one would have to be concerned, just as with any sale of social housing, how social housing is protected as a community asset that continues to still be targeted to those most in need. That would be a necessary precondition.

If a co-op organization could give that kind of guarantee from a public policy point of view, I suppose nothing in principle would stand in the way of it. If, on the other hand, the co-op group would want to have amongst its membership some people who were not in core need, that is to say they were higher-income people, that again presents a problem in terms of what happens to those units. Whether an arrangement could be made that the subsidies inherent in those units would be transferred to other projects is one of the things we are presently giving due consideration to.

**The Chairman:** In my opinion, one of the strengths of co-op housing is that very mix of people, with some who have low incomes and need some public support living next door to people who are doing better in life, at least from a financial point of view. I think a lot of us believe that mix is very helpful.

**Mr. Flichel:** I think that's exactly the kind of discussion we had in the 1970s coming out of the evolution of public housing in the 1960s. We did have many programs in the 1970s that were developed with the income integration notion.

• 1130

Since the mid-1980s the issue has been to ensure that government resources are only spent on those who are "in need" and meet the definition of need. The implication here is that for the last 10 years governments have not been prepared to spend any money on the old supply-type programs, which had assistance going to those people who in fact were not at the lowest income or in core need.

So that criteria would still be part of the public policy discussion in this regard. If the co-op could manage without any subsidy going to those higher-income people, then I think the public policy objection is removed. That's the key variable.

**The Chairman:** At least you have an open mind about this.

**Mr. Flichel:** Yes.

**The Chairman:** Thank you, sir.

Now we'll turn to the Bloc and Mr. Marchand.

**M. Marchand (Québec-Est):** Bienvenue, monsieur Flichel.

J'aimerais avoir des précisions quant aux coupures d'environ 270 millions de dollars que vous envisagez pour le logement social. D'abord, est-ce votre décision ou vient-elle de plus haut? Comment s'appliquera-t-elle? D'où viendra précisément cette économie de 270 millions de dollars? La fera-t-on en réduisant les réparations dans les logements sociaux?

**Mr. Flichel:** Mr. Chairman, the \$270 million referred to in the budget in fact came out of savings that had already accrued to the social housing budget. The effort, since the 1993 budget, in terms of generating savings, was really quite successful. The

## [Translation]

Un autre modèle a été envisagé: la cession en règle du logement subventionné à une coopérative. À toutes fins utiles, cela revient à une vente. Vu les principes en cause, il y a lieu de se poser des questions comme c'est le cas chaque fois qu'il y a vente de logement social. Il faut se demander comment maintenir un atout dont la société a toujours besoin pour répondre aux besoins. C'est le préalable nécessaire.

Si la coopérative peut donner une garantie de ce genre, rien en principe ne s'y opposerait. Si par contre la coopérative compte parmi ses membres des gens qui ne sont pas dans le besoin, qui gagnent un revenu plus élevé, alors cela poserait des difficultés. Actuellement, nous étudions la création d'un mécanisme permettant de transférer à d'autres ensembles domiciliaires les subventions qui sont versées à ce type de logement.

**Le président:** Selon moi, l'un des points forts de l'habitation coopérative c'est justement cette diversité, le fait que des petits salariés avec l'aide de l'État puissent voisiner des gens plus à l'aise. Cette combinaison semble positive à bien des gens.

**M. Flichel:** C'est exactement le genre de débat que nous avons eu dans les années soixante-dix après l'évolution qu'a connue le logement subventionné dans les années soixante. Dans les années soixante-dix, nous avons en effet eu beaucoup de programmes fondés sur le principe du mélange des revenus.

Depuis le milieu des années quatre-vingt, l'État s'est efforcé de consacrer cet argent aux personnes qui sont dans le besoin. Il y a 10 ans que les gouvernements ont cessé de financer les programmes axés sur l'offre, qui venaient en aide à des gens dont les besoins n'étaient pas pressants.

Ce critère doit donc continuer d'animer le débat dans ce dossier. Si la coopérative peut se débrouiller sans que les personnes à revenu élevé touchent la moindre partie de la subvention, je pense que le principe est sauf. C'est le facteur déterminant.

**Le président:** En tout cas, vous n'avez pas fermé la porte à cette idée.

**M. Flichel:** En effet.

**Le président:** Merci.

Passons maintenant au Bloc et à M. Marchand

**Mr. Marchand (Québec-Est):** Welcome, Mr. Flichel.

I would like to know more about the \$270 million cut you are looking at for social housing. First, is this your decision or does it come from above? How would it be implemented? Where exactly will this \$270 million saving come from? Will it come from scaling down repairs to social housing?

**M. Flichel:** Monsieur le président, les 270 millions de dollars dont il est question dans le budget proviennent d'économies déjà réalisées dans le budget du logement social. Les efforts que nous avons accomplis depuis le budget de 1993



## [Texte]

contributors to the \$270 million—one of them was our initiative with regard to the introduction of direct lending. About 40% to 45% of that \$270 million was the result of us financing social housing projects at renewal directly ourselves.

Second, all of the provinces and other sponsors had undertaken initiatives over the past two years to improve the management of social housing and especially public housing—such things as the amalgamation of boards that were looking after housing authorities that look after groups or public housing. I guess the other element was the move by some of the provinces to modify their rent-geared-to-income scales. In total all of these things generated a savings pool that was, by our estimates, \$283 million at the beginning of the year. The budget announced a removal of those savings from our budget of \$270 million.

**M. Marchand:** Si je comprends bien, c'est une décision que vous avez prise vous-même.

**Mr. Flichel:** No, the decision was part of the budget.

**M. Marchand:** Ces coupures se feront-elles au cours des trois prochaines années?

**Mr. Flichel:** No. Those savings have already been generated. We had them identified in our budget, so no further actions would have to be taken on that \$270 million.

**M. Marchand:** Trouvez-vous un peu bizarre qu'une somme aussi considérable sorte du secteur du logement social? Ce secteur-là est loin d'être comblé. Il y a des centaines de milliers de gens au Canada qui sont mal logés, qui paient des loyers exorbitants. Il y a de très longues listes d'attente et le gouvernement, plutôt que d'investir du nouvel argent pour combler ces besoins criants, coupe. Est-ce une politique du gouvernement et de la SCHL que de se retirer du logement social?

**Mr. Flichel:** Well, I think one simply has to look at this priority relative to all the other priorities that exist in our society. The government, through the budget process, amongst many others, has to make a determination of what their priorities are from time to time.

• 1135

This priority was stacked up against all of the rest of them and a decision was taken to remove \$270 million from our budget. So it's part of the overall budget and priority-setting exercise.

**M. Marchand:** Pensez-vous que réduire le budget du logement social de 270 millions de dollars allégera la misère des mal logés? Est-ce que cela ne pourrait pas plutôt l'augmenter?

**Mr. Flichel:** It simply means that we will not be able to continue to add to the 660,000 or so social housing units that exist in the country. The government maintains its commitment, at approximately \$2 billion a year, to support those 660,000 units that are already in place.

This simply means that we won't be able to add to that portfolio for the foreseeable future unless additional savings are generated. We also need to maintain the existing stock as a first priority.

## [Traduction]

dans le but de réaliser des économies ont vraiment abouti. L'origine de cette économie de 270 millions de dollars—dans un cas, cela vient d'un programme de prêt direct que nous avons créé. Entre 40 p. 100 et 45 p. 100 des 270 millions de dollars viennent du fait que nous avons nous-mêmes financé directement les logements sociaux au moment du renouvellement.

Deuxièmement, toutes les provinces et les autres parrains ont pris des initiatives au cours des deux dernières années pour améliorer la gestion du logement social et en particulier le logement subventionné. Par exemple, on a fusionné les conseils d'administration qui supervisaient les sociétés d'habitation qui s'occupaient des groupes ou du logement subventionné. L'autre chose, c'est que certaines provinces ont modifié leurs barèmes de loyer proportionné au revenu. Tous ces éléments se sont soldés par des économies, d'après nos estimations, de 283 millions de dollars au début de l'exercice financier. Dans le budget, on a annoncé la suppression de ces économies de 270 millions de dollars.

**Mr. Marchand:** If I understand you well, this is a decision that you made yourself.

**M. Flichel:** Non, la décision faisait partie du budget.

**Mr. Marchand:** Will those cuts occur over the next three years?

**M. Flichel:** Non. Ces économies ont déjà été réalisées. Elles figurent déjà dans notre budget et il n'y a donc pas d'autre mesure à prendre à propos de ces 270 millions de dollars.

**Mr. Marchand:** Don't you find it peculiar that such a sizeable amount of money be taken out of the social housing area? The needs in this area are far from being met. There are hundreds of thousands of people in Canada who live in inadequate housing and pay sky-high rent. There are very long waiting lists and the government, instead of investing new money to meet this obvious need, brings in cuts. Is it the policy of the government and CMHC to withdraw from social housing?

**M. Flichel:** Eh bien, il suffit d'examiner cette priorité par rapport à toutes les autres priorités de notre société. Le gouvernement, à l'occasion du budget, a dû choisir entre de nombreuses priorités, comme il le fait régulièrement.

On a comparé cette priorité aux autres et il a été décidé d'amputer notre budget de 270 millions de dollars. Cela fait partie du processus budgétaire et de l'établissement des priorités.

**Mr. Marchand:** Do you think that cutting the social housing budget by 270 million dollars will alleviate the plight of those who live in poor housing conditions? Won't it make it worse?

**M. Flichel:** Cela signifie seulement que nous ne pourrions plus ajouter d'unités aux 660 000 logements subventionnés qui existent au pays. Le gouvernement tient son engagement, de l'ordre d'environ deux milliards de dollars par année, en faveur des 660 000 unités qui existent déjà.

Cela signifie simplement que nous ne pourrions pas augmenter le parc d'unités dans l'avenir prévisible à moins de pouvoir réaliser d'autres économies. La priorité, c'est de maintenir le parc actuel.

[Text]

**Mr. Marchand:** Avec des coupures de 270 millions de dollars, selon vous, les 660 000 logements se détérioreront-ils? À cause des coupures, n'y aura-t-il pas un manque d'entretien?

**Mr. Flichel:** In the public housing evaluation that was done three or four years ago, we included a physical inspection of the stock. The judgment of the evaluation is that, by and large, the stock in Canada is in very good shape. We do have a few projects across the country where I suppose you could say maintenance and other issues have caused a more rapid deterioration than one would like. But by and large the stock is in pretty good shape. There does need to continue to be money spent on maintenance. The provinces and the housing authorities have regular programs to ensure that occurs.

There was an estimate done in terms of some regeneration requirements with regard to the existing stock. We're still hopeful that through the continuation and the development of additional savings there won't be a problem in terms of maintaining the existing stock.

**Mr. Marchand:** Selon vous, est-ce une politique gouvernementale que de se retirer du logement social? Depuis janvier 1994, il n'y a plus de construction de logements nouveaux. Cela a été réduit considérablement. En 1991, on construisait 4 000 logements par année. Cela a été réduit à zéro et maintenant on coupe dans le logement social. Est-ce la politique gouvernementale?

**Mr. Flichel:** I think one has to be careful about how you use the word "cut" in this context. The federal government remains committed—

**Mr. Marchand:** Ne pensez-vous pas qu'on peut utiliser le mot «coupures» quand on coupe 270 millions de dollars dans le logement social? Ne pensez-vous pas que c'est une réduction du budget prévu pour le logement social? C'est bien cela que vous êtes en train de me dire?

**Mr. Flichel:** No, it isn't. The commitment continues to support the 660,000 social housing units, which have been committed over the years. That amounts to approximately \$2 billion.

**Mr. Marchand:** Monsieur Flichel, depuis 1991, le budget fédéral a été coupé à zéro. À un moment donné, il y a deux ou trois ans, le gouvernement construisait 4 000 logements sociaux. Cela a été réduit à zéro et le budget du logement social a été encore réduit de 270 millions de dollars. Et vous me dites qu'il n'y a pas de coupures? Vous en train de me dire que vous maintenez le logement social?

**The Chairman:** This will be the last answer. I wish you had warmed up earlier, Mr. Marchand.

Mr. Flichel.

**Mr. Flichel:** Mr. Chairman, I think we have to make a distinction between the continuing support to the 660,000 units, which is not insignificant and which amounts to nearly \$2 billion. That is a continuing federal commitment on our part, and it's more or less matched by the provinces. The reduction that has occurred over the last two or three years relates to the increment or the addition to that stock, and that is a matter of fact.

[Translation]

**Mr. Marchand:** With cuts of 270 million dollars, in your view, will those 660 000 units deteriorate? Because of the cuts, will there be a reduction of upkeep?

**Mr. Flichel:** Lors de l'évaluation du logement subventionné que nous avons faite il y a trois ou quatre ans, nous avons effectué une inspection matérielle du parc. La conclusion, c'est que dans l'ensemble le parc est en très bon état. Il y a bien quelques ensembles au pays où des problèmes d'entretien et autres ont accéléré la détérioration. Mais dans l'ensemble, le parc est en bon état. Bien sûr, il faut consacrer de l'argent à l'entretien. Les provinces et les sociétés d'habitation ont des programmes qui s'en chargent.

On a fait une estimation du renouvellement du parc actuel. Nous espérons toujours que grâce à de nouvelles économies, nous arriverons à maintenir le parc actuel.

**Mr. Marchand:** In your view, is it a government policy to withdraw from social housing? Since January 1994, there has been no new construction of units. There was a significant reduction. In 1991, some 4,000 units were built every year. This has been reduced to zero and now there are cuts in social housing. Is this a government policy?

**Mr. Flichel:** Je pense qu'il faut être prudent lorsque l'on emploie le mot «coupure» dans ce contexte. Le gouvernement fédéral tient toujours...

**Mr. Marchand:** Don't you think that the word cut can be used when 270 million dollars are cut from social housing? Don't you agree that this is a reduction of the budget for social housing? Is this what you're telling me?

**Mr. Flichel:** Non. Le gouvernement reste déterminé à soutenir les 660 000 unités de logement social bâties au fil des années. Cela représente environ deux milliards de dollars.

**Mr. Marchand:** Mr. Flichel, since 1991, the federal budget has been brought down to zero. Some time ago, two or three years ago, the government was building 4,000 social housing units. This has been brought down to zero and the social housing budget has been further reduced by 270 million dollars. And you're telling me there is not cut? You are telling me that you are maintaining social housing?

**Le président:** Ce sera votre dernière réponse. J'aurais préféré que vous vous réchauffiez plus tôt, monsieur Marchand.

Monsieur Flichel.

**Mr. Flichel:** Monsieur le président, je pense qu'il faut établir une distinction entre le soutien que nous continuons d'accorder aux 660 000 unités, évalué à près de deux milliards de dollars, ce qui n'est pas peu. Cet engagement du gouvernement fédéral se maintient et les provinces fournissent à peu près l'équivalent. La réduction des deux ou trois dernières années a touché l'augmentation du parc d'unités, c'est un fait.



[Texte]

[Traduction]

• 1140

The challenge for all of us, I think, not just the federal government and CMHC but also our provincial partners, also the municipalities, also the third-sector groups, is now to go out and find new and different ways of producing the equivalent of social housing stock.

You're right. There still is a need in this country, and we are all still challenged to continue to try to meet that need.

**The Chairman:** I'm sure you'll want to continue this later, Mr. Marchand. — Mr. Epp.

**Mr. Epp (Elk Island):** Thank you for being here.

I have a few questions for you as well. First of all, I would like to know the nature of this subsidy. Obviously the big bulk of your requisition from the government has to do with these, what was it, 660,000 units. What do you mean when you say "subsidy"? What are you doing? Are you paying the rent for people? Do you own this housing and people live there for nothing? What's the nature of it?

**Mr. Flichel:** The 660,000 units have been created over the last 45 years through many different legal and programmatic frameworks. In some cases we own the projects. In some cases the provinces own the projects. In some cases we own the projects with the provinces. In some cases the projects are owned by what we call "third-sector groups". So over the last 45 years there have been a whole range of arrangements. In fact, the earlier versions of limited dividend, for example, are owned by the private sector.

In the beginning most of the arrangements related to either a preferred interest rate situation or they were the more traditional versions of public housing. In the case of public housing, people are tested on the basis of their income and pay according to their income. In the various programs through the 1960s and 1970s, other arrangements of income-testing for the third-sector housing occurred. Since 1986, all of the expenditures the federal government has made have also been income tested.

So we have a period in the middle there for which the arrangements are a bit different. It refers to the chairman's comment about integration. Some of that occurred in the 1970s and early 1980s. But in the more recent decade all of it is rent geared to income.

**Mr. Epp:** But quite specifically, does your organization, for example, issue 100,000 cheques to different organizations that own these units? I would like to know the nature of this subsidy. How do you actually administer it?

**Mr. Flichel:** For the group of projects that are under federal-provincial agreement, the provinces, some of them with local housing authorities, some of them on their own hook, manage the projects and send us an annual statement, an annual claim, based on the operating agreement we have with them. It's fairly straightforward.

In the case of some of the earlier versions of the limited dividend and the earlier versions of social housing, there was simply a preferred interest rate that was given to the owner of the project and they were subject to certain terms and conditions, with an operating agreement attached to that mortgage.

Le défi pour nous tous, et pas seulement le gouvernement fédéral et la SCHL mais aussi pour nos partenaires provinciaux et les municipalités et le secteur à but non lucratif, c'est de trouver de nouvelles façons de fournir ces unités supplémentaires.

Vous avez raison, il y a encore des besoins à combler au Canada et nous avons toujours pour mission d'essayer d'y répondre.

**Le président:** Je suis certain que vous voudrez continuer tout à l'heure, monsieur Marchand.

**M. Epp (Elk Island):** Je vous remercie d'être venus.

Moi aussi je voudrais vous poser quelques questions. Pour commencer, j'aimerais savoir en quoi consiste cette subvention. Il est bien évident que la plus grosse partie des crédits que vous accorde le gouvernement sont affectés à ces 660 000 unités. En quoi consiste cette subvention? Que faites-vous? Payez-vous le loyer des gens? Êtes-vous propriétaire du logement et est-ce que les gens y vivent gratuitement? Comment est-ce que ça marche?

**M. Flichel:** Ces 660 000 unités ont été bâties au cours des 45 dernières années sous diverses formules. Dans certains cas, c'est nous qui sommes propriétaire de l'ensemble immobilier. Dans d'autres, ce sont les provinces. Parfois nous sommes copropriétaires avec les provinces. Dans d'autres cas encore, l'ensemble domiciliaire appartient au secteur à but non lucratif. Tout un éventail de formules ont donc été retenues au cours des 45 dernières années. Par exemple, les premières formules du programme de logement à dividendes limités appartenaient au secteur privé.

Au début, la plupart de ces formules faisaient appel à un taux d'intérêt privilégié ou étaient une variante plus traditionnelle du logement social. Dans le cas du logement subventionné, on évalue les revenus des gens, qui versent un loyer en fonction de ce revenu. Dans les divers programmes des années soixante et soixante-dix, d'autres mécanismes de calcul en fonction du revenu ont été utilisés pour le secteur à but non lucratif. Depuis 1986, toutes les dépenses du gouvernement fédéral sont calculées en fonction du revenu des locataires.

Il y a donc eu dans l'intervalle une période où les dispositions étaient un peu différentes. Je pense à ce que disait le président à propos du mélange des revenus. Cette expérience a été tentée dans les années soixante-dix et au début des années quatre-vingt. Mais depuis une dizaine d'années, tous les loyers sont proportionnés au revenu.

**M. Epp:** Mais soyons précis. Est-ce que vous faites parvenir 100 000 chèques aux différentes associations qui sont propriétaires de ces ensembles? J'aimerais savoir en quoi consiste cette subvention. Comment est-ce administré concrètement?

**M. Flichel:** Pour ce qui est des logements visés par une entente fédérale-provinciale, les provinces, soit grâce à une société d'habitation, soit par elles-mêmes, assurent la gestion des logements et nous font parvenir un état ou une demande de remboursement annuel en fonction de l'accord de mise en oeuvre que nous avons signé avec elles. C'est assez simple.

Dans le cas des premières formules de logement à dividendes limités ou de logements subventionnés, on avait tout simplement accordé un taux d'intérêt préférentiel au propriétaire de l'immeuble, qui était assujéti à certaines obligations en vertu de l'accord de mise en oeuvre relié à ce prêt hypothécaire.

## [Text]

In the 1979 version of non-profit and co-op housing, we in fact make regular advances to a project. At the end of the year, depending on how many rent-geared-to-income people they have in those projects, they would make a remittance to us if in fact the subsidy wasn't required.

Since 1986 we have been back to the standard situation between ourselves and the provinces. They simply send us a bill or a claim, if you like, at the end of the year.

**Mr. Epp:** Okay. So 660,000 units would represent, what, between 1.5 million and 2 million people in Canada who are living in these social housing units?

**Mr. Flichel:** I can't remember the person-level occupancy, but it's probably over 1 million.

**Mr. Epp:** Over 1 million.

You indicated these are income tested.

**Mr. Flichel:** Not all.

**Mr. Epp:** Not all. But for those that are, how is that done? Do you do it? Again, I imagine at the provincial level it would be done provincially. What is the level? How little does a person have to earn in order to qualify for this subsidy?

• 1145

**Mr. Flichel:** From province to province, it ranges between 25% and 30% of your income.

**Mr. Epp:** So if you spend more than 30% of your income, then you're considered a needy person. Is there a sliding scale of subsidy?

**Mr. Flichel:** Well, whatever your income is. If you are in a province where you pay 25%, then if you are making \$400, you will pay \$100. If you make \$500, then you'll be paying \$125.

**Mr. Epp:** So through CMHC we're providing housing to people who are in need, and this is in addition to any other subsidy they get through, say, the Canada Assistance Plan?

**Mr. Flichel:** In the case of Canada Assistance, in some provinces they would pay the shelter component of welfare and in other cases they would pay 25% of the total welfare payment. So there is not a stacking. It's a replication of one subsidy for another.

**Mr. Epp:** How do you ever manage administratively to keep this separated? Certainly we need to figure out a good and efficient way of meeting the needs of people. There's no way that you want to start having people in Canada outside in the middle of winter.

I just wanted to say that because I know my Liberal friends are thinking bad things about me. I want to meet the needs of these people, but I want to do it in an efficient way.

How do you interface with, say, the welfare people and the others so there's an efficient operation here? Or do you? Do you work completely separately?

**Mr. Flichel:** No. At the project level or at the local level where these transactions occur, the housing authority or the administrators of the project ask for people's declaration of income. If those people happen to be on welfare, then it's a

## [Translation]

Dans la version de 1979 de l'habitation coopérative et de l'habitation à but non lucratif, nous avons consenti des avances à intervalles réguliers à un ensemble domiciliaire. Au bout de l'année, en fonction du nombre de personnes à loyer proportionné au revenu dans l'ensemble, on nous faisait parvenir un remboursement si la subvention n'était pas nécessaire.

Depuis 1986, nous sommes revenus à la situation d'antan entre le gouvernement fédéral et les provinces. Elles nous font parvenir une demande de remboursement à la fin de l'année.

**M. Epp:** D'accord. Ces 660 000 unités logent entre 1,5 million et 2 millions de personnes au Canada?

**M. Flichel:** Je ne me souviens plus du taux d'occupation, mais j'imagine que le nombre dépasse 1 million de personnes.

**M. Epp:** Plus de 1 million.

Vous avez dit que l'on examine leur revenu.

**M. Flichel:** Pas tous.

**M. Epp:** Pas tous. Lorsque cela se fait, comment procède-t-on? C'est vous qui le faites? Encore une fois, j'imagine que dans les provinces ce sont elles qui s'en chargent. Quel est le seuil d'admissibilité? À partir de quel montant quelqu'un a-t-il droit à cette subvention?

**M. Flichel:** Cela varie d'une province à l'autre, entre 25 et 30 p. 100 du revenu.

**M. Epp:** Si vous y consacrez plus de 30 p. 100 de votre revenu, vous êtes dans le besoin. Est-ce une subvention à échelle mobile?

**M. Flichel:** Eh bien, quel que soit votre revenu. Si vous habitez dans une province où vous payez 25 p. 100, cela signifie que si vous gagnez 400\$, il faudra payer 100\$. Si vous gagnez 500\$, il faudra payer 125\$.

**M. Epp:** C'est donc dire que, grâce à la SCHL, vous fournissez du logement à des gens qui sont dans le besoin et cela vient s'ajouter à toute autre prestation qu'ils touchent du Régime d'assistance publique du Canada, par exemple.

**M. Flichel:** Dans le cas du RAPC, certaines provinces paient l'allocation d'aide sociale à l'hébergement et d'autres paient 25 p. 100 des prestations totales versées. Il n'y a donc pas de cumul des prestations. Il y a substitution d'une prestation pour une autre.

**M. Epp:** Sur le plan administratif, comment arrivez-vous à assurer cette distinction? Il faut trouver une façon efficace de répondre aux besoins des gens. On ne veut surtout pas que des gens soient sans abri au milieu de l'hiver.

Je tenais à le préciser parce que mes collègues libéraux pensent beaucoup de mal de moi. Je veux que l'on réponde aux besoins de ces gens mais je veux que cela soit fait de façon efficace.

Comment coordonnez-vous votre action avec les responsables de l'aide sociale, par exemple, pour garantir l'efficacité du processus? Y a-t-il coordination? Travaillez-vous séparément?

**M. Flichel:** Non. À l'échelle où ces opérations sont effectuées, dans l'immeuble ou au niveau local, c'est la société d'habitation ou les administrateurs de l'ensemble qui demandent aux gens une attestation de revenu. S'il s'agit de prestataires



[Texte]

quite clear proposition in terms of whatever their welfare payment is. That's taken into account. They pay the shelter component of the welfare payment to the project, or in another provinces it's 25% of the gross welfare payment, which includes more than just shelter. It includes food, clothing, and all of the other things that go into the welfare payment.

That part of it is administered at the local level.

**Mr. Epp:** We need to look into this more, because, for example, we have it on fairly good authority that in the last Parliament there was an MP living in social housing.

**An hon. member:** [Inaudible—Editor]

**Mr. Epp:** It is. He wasn't a Liberal, though. The Liberals can't afford even that.

**The Chairman:** If he was paying his way, would there be anything wrong with it?

**Mr. Epp:** If he was paying his way?

**The Chairman:** If he's paying his way, if he's not getting a subsidy, is there anything wrong with it?

**Mr. Epp:** If that social unit is there in order to meet the needs of poor people, then there might be something wrong with it.

What do you view as being the long-term direction of your organization? For how many years are we going to have to keep on giving you \$2 billion a year? When will you ever become self-sufficient or redundant so we can say that we no longer need your organization? Is there any plan such as that in the works at all?

**Mr. Flichel:** That is the point I was trying to make at the outset. It's a misrepresentation of the reality to talk about the \$2 billion going to our organization. The fact of the matter is that the \$2 billion goes to poor people in Canada.

So the answer to the second part of your question, the hypothesis, would be that, as long as we have poor people or people who require housing assistance in Canada, our society has a responsibility to address that issue. If we could ever envisage the utopia where we have no poor people and we have no people who require housing assistance, then I suppose the hypothesis you are presenting would exist.

I doubt that we're looking at that in the immediate future.

[Traduction]

d'aide sociale, on sait exactement quel est le montant de la prestation. On en tient compte. On verse l'allocation d'aide sociale à l'hébergement directement à l'ensemble immobilier tandis que dans d'autres provinces, il s'agit de 25 p. 100 des prestations d'aide sociale brutes, qui couvrent plus que le logement. Cela inclut l'alimentation, le vêtement et les autres besoins prévus par l'aide sociale.

Cette partie-là est administrée au niveau local.

**M. Epp:** Il faut approfondir cette question parce que je sais de source généralement fiable que, pendant la dernière législature, un député vivait dans un logement social.

**Une voix:** [Inaudible—Éditeur]

**M. Epp:** Oui. Mais ce n'était pas un libéral. Les libéraux ne peuvent même pas se permettre ça.

**Le président:** Si c'est lui qui payait, y a-t-il quelque chose de mal là-dedans?

**M. Epp:** Si c'est lui qui payait?

**Le président:** Si c'est lui qui payait, s'il ne touchait pas de subvention, est-ce qu'il y a quelque chose de mal?

**M. Epp:** Si ce logement social était destiné à des démunis, oui, il y a quelque chose de mal là-dedans.

À votre avis, quelle est l'orientation à long terme de la SCHL? Pendant combien d'années allons-nous continuer à vous verser 2 milliards de dollars par année? Allez-vous jamais acquérir l'autonomie financière ou arrivera-t-il un jour où l'on n'aura plus besoin de vos services? Y a-t-il des projets en ce sens?

**M. Flichel:** C'est ce que j'essayais de dire au début. C'est fausser la réalité que de parler de 2 milliards de dollars qui sont versés à la SCHL. Le fait, c'est que ces 2 milliards de dollars sont versés à nos concitoyens démunis.

En réponse à la deuxième partie de votre question, je dirais que, tant qu'il y aura des pauvres qui auront besoin d'aide au logement au pays, il faudra que notre société se charge d'eux. Le jour où il n'y aura plus de pauvres qui auront besoin d'aide, alors on n'aura plus besoin de nous.

Cela ne semble pas faire partie de l'avenir immédiat.

• 1150

**Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington):** Mr. Flichel, following up on what my friend Mr. Epp said, I would like to ask your interpretation of something.

I think the national housing agenda is impressive and where we've gone in this country has been good, but in almost every program we offer there are abuses. In your opinion is there abuse of public housing? Is the system generally working well? Are we servicing the poor people you talk about with that \$2 billion? Are we meeting our market?

**Mme Chamberlain (Guelph—Wellington):** Monsieur Flichel, poursuivant sur la lancée de mon ami M. Epp, j'aimerais vous demander votre interprétation de quelque chose.

Je suis très impressionnée par le Plan d'action national pour le logement; ce que nous avons fait dans ce pays est excellent, mais presque tous les programmes que nous offrons donnent lieu à des abus. À votre avis, y a-t-il des abus dans le domaine du logement public? Le système fonctionne-t-il bien en général? Rendons-nous service aux pauvres dont vous parlez avec ces 2 milliards de dollars? Atteignons-nous notre clientèle?

## [Text]

We wish we could turn the clock back in some ways to 1984 when we had lots and lots of money, but the reality now—as you stated in your opening statements—is that times have changed. We have to look at things differently, run things tighter, and reallocate dollars. Can you comment on that in general? Are we meeting our mark and doing well?

**Mr. Flichel:** Whether we are doing well should be looked at on two levels. The first level is Canada, in the general sense, compared to the rest of the world. In any international comparisons that are done, Canada is by and large a very well-housed society, but we still have some problems, there are no two ways about it.

In terms of whether we are serving and this notion of abuse...from our point of view, in terms of the contractual relationship, the accountability that exists in terms of the utilization of the public funds for what they were originally voted for, we are meeting all of those accountability requirements.

I think part of the misunderstanding that it relates to this notion of abuse—and if I could, Mr. Chairman, just interpret a bit—relates to this issue of income mixing and targeting. But the reality is that during the 1970s, partly as a reaction to the concentration concerns of old-style public housing, the governments decided, and I think there was broadly based consensus in our society, that we should do income-mixed projects. As a result of that, we, by definition through agreement, said that as long as the people paid market rent for a certain number of units within those projects it didn't matter what income they had.

I should also point out that through the same period the government, through other mechanisms such as tax expenditures and direct programming, supported the rental market. CMHC had a rental market program called RRAP. In the late 1970s it was replaced by the CRSP program. These were programs where entrepreneurs, owners of rental stock, got subsidies directly from the government. The only condition was that they produce rental housing stock. Anybody could live in those units. So there was an equivalency between the non-profit projects that were being created that were getting these non-targeted subsidies, if you like, and what was going to the private rental stock in terms of non-targeted subsidies.

If the question today is that somehow this constitutes abuse on the social housing side, then I would make the same case that the abuse—which I don't agree is the right expression—also exists with regard to those expenditures that occurred through the tax system with regard to the rental side. I can't believe that anybody would be serious about retroactively going back and trying to recover the tax expenditures from 1975 to 1985. That's the equivalent of us saying that all of the social housing expenditures through the 1970s should now be targeted.

So I don't think that constitutes abuse; it was simply a fact of the deal of the day.

## [Translation]

Pour certaines choses, nous aimerions pouvoir revenir en arrière, en 1984, lorsque nous étions riches, mais la réalité actuelle—comme vous le disiez dans votre exposé préliminaire—les temps ont changé. Nous devons voir les choses différemment, avoir une gestion plus serrée et réaffecter les ressources. Pouvez-vous me dire ce que vous pensez de cela en général? Atteignons-nous notre cible, sommes-nous efficaces?

**M. Flichel:** Il faut mesurer notre rendement à deux niveaux. Le premier niveau est le Canada, de façon générale, comparé au reste du monde. D'après n'importe quelle comparaison internationale, le Canada est, dans l'ensemble, une société très bien logée, mais nous avons encore des problèmes, cela ne fait aucun doute.

Pour ce qui est de savoir si nous servons notre clientèle et s'il y a des abus...à notre avis, pour ce qui est de la relation contractuelle, de notre responsabilité de veiller à ce que les deniers publics soient utilisés aux fins pour lesquelles ils ont été affectés, nous respectons toutes ces exigences.

D'autre part, je pense qu'il y a un malentendu au sujet des abus—et si vous me le permettez, monsieur le président, je vais me permettre d'interpréter un peu—et je pense qu'à cela s'ajoute la question de la diversité des revenus de notre clientèle et des ciblagés. Mais le fait est que, pendant les années soixante-dix, en partie en réaction au problème de concentration des anciens logements publics, les gouvernements ont décidé, et je crois qu'il y avait large consensus dans notre société, que nous devons inclure dans nos projets des groupes de personnes ayant des niveaux de revenu différents. Par conséquent, et conformément à nos ententes, nous avons décidé que le revenu de nos clients n'était pas un facteur, à la condition qu'un certain nombre d'entre eux paient un loyer selon le marché.

Je vous signale également que pendant la même période, le gouvernement, au moyen d'autres mécanismes comme les dépenses fiscales et les programmes ciblés, a appuyé le marché locatif. La SCHL avait un programme axé sur le marché locatif, intitulé Programme d'aide à la remise en état des logements, le PAREL. À la fin des années soixante-dix, ce programme a été remplacé par le Régime canadien de construction de logements locatifs, le RCCLL. Dans le cadre de ces programmes, des entrepreneurs et des propriétaires de logements locatifs ont obtenu des subventions directes du gouvernement. La seule condition était qu'ils construisent des logements locatifs où n'importe qui pourrait vivre. Il y avait donc une équivalence entre les projets sans but lucratif qui étaient créés grâce à ces subventions non ciblées, si j'ose dire, et l'augmentation du parc locatif privé grâce aux subventions non ciblées.

Si quelqu'un aujourd'hui prétend que cela constitue un abus du côté du logement social, je lui répondrais que le même abus—et je ne suis pas d'accord pour dire qu'il s'agit d'un abus—existe également du côté des dépenses fiscales effectuées pour venir en aide au secteur locatif. Je ne peux pas croire que quelqu'un songerait sérieusement à récupérer rétroactivement les dépenses fiscales effectuées entre 1975 et 1985. Ce serait pourtant comparable à dire que toutes les dépenses de logement social effectuées pendant les années soixante-dix devraient maintenant être ciblées.

Alors, je ne crois pas que cela constitue un abus; c'est simplement ainsi que nous fonctionnions à l'époque.



[Texte]

[Traduction]

• 1155

**Mrs. Chamberlain:** Thank you.

What kind of strategy do you have at this point, or do you have one at all, to make people self-sufficient? How do they become homeowners? Do you do anything to promote that at your level through your organization? How do we do that?

**Mr. Flichel:** I think the primary issue has been access to mortgage money in terms of those people at the margin of affordability. That was the primary reason in fact why the 5% downpayment program was reintroduced two and a half years ago. We now have, as the numbers would indicate, over 200,000 Canadians who have accessed homeownership who quite possibly wouldn't have been able to if in fact the access to mortgage money was not available.

**Mrs. Chamberlain:** So that's very successful.

**Mr. Flichel:** Quite successful. As I've indicated, in the post-surveys we've done, 72% of the people indicated that at that point they otherwise wouldn't have been able to enter the homeownership market. So I think from a public policy point of view, it is a definition of success.

Theoretically, whether or not one could contemplate other mechanisms to try to assist with affordability even a little bit more than that, you would have to look at models that would contemplate taking on more risk. Theoretically, we could be making 98% mortgages rather than 95% mortgages. In some countries of the world that in fact is done. You want to make sure you've got other safeguards to make sure you're not getting people into difficulty who fundamentally can't hack it, if you like. I suppose one could contemplate the 1970s version, where we in fact paid subsidies at the margin to people who were at the threshold of homeownership.

The other models that I think are evolving in our society are more the dictionary definition of self-help. We have Habitat for Humanity, which is now active in many communities. It is very small numbers, but the idea is if we can put together models where groups of people get together with outside support on a voluntary basis, we can probably assist more people to get into homeownership without impacting the overall fiscal situation of the government.

That's the trick. That's the key. We're looking with all of the partners, and it has to be one of the main elements of this national agenda that we're talking about over the next few months with the provinces.

**Mrs. Chamberlain:** Habitat for Humanity, which has been big in my area, Guelph — Wellington, has been one of the very best things in many years to happen in the community. It has really pulled people in the community together and made them feel really good about being Canadian. I just can't say enough about that organization and the volunteer spirit that is happening. It is simply wonderful.

**Mme Chamberlain:** Merci.

Quel genre de stratégie avez-vous à l'heure actuelle pour autant que vous en avez une, pour aider les gens à devenir autonomes? Comment accèdent-ils à la propriété? Est-ce que votre organisme fait quelque chose pour promouvoir l'accès à la propriété? Comment?

**M. Flichel:** Je pense que la première chose, c'est de faire en sorte que les personnes qui ont à peine les moyens de devenir propriétaires aient accès à des fonds hypothécaires. C'est la principale raison pour laquelle le programme de mise de fonds initiale de 5 p. 100 a été rétabli il y a deux ans et demi. Il y a maintenant, comme les chiffres l'indiquent, plus de 200 000 Canadiens qui ont accédé à la propriété et qui peut-être n'auraient pas pu devenir propriétaires s'ils n'avaient pas eu accès à des fonds hypothécaires.

**Mme Chamberlain:** C'est donc un grand succès.

**M. Flichel:** Oui, c'est un succès. Comme je l'ai dit, d'après les sondages que nous avons effectués, 72 p. 100 des personnes ont indiqué qu'elles n'auraient pas eu accès au marché de l'habitation n'eût été de ce programme. Je pense donc que du point de vue de la politique publique, c'est un succès.

En théorie, si nous cherchions d'autres moyens de rendre l'accès à la propriété un peu plus abordable, il faudrait envisager des modèles qui comportent un plus grand risque. En théorie, nous pourrions offrir des prêts hypothécaires qui représentent 98 p. 100 du prix d'achat au lieu de 95 p. 100. Cela se fait dans d'autres pays. Cependant, il faut d'autres sauvegardes pour éviter d'inciter les gens à se placer dans une situation difficile, si vraiment leurs moyens sont insuffisants, si j'ose dire. Je suppose qu'on pourrait envisager un programme semblable à celui des années soixante-dix, où nous versions des subventions aux personnes qui avaient presque, mais pas tout à fait, les moyens d'accéder à la propriété.

Les autres modèles qui se développent dans notre société ressemblent davantage à une forme d'entraide. Il y a Habitat for Humanity, qui est maintenant présent dans de nombreuses collectivités. Les nombres sont très faibles, mais l'idée consiste à rassembler des groupes de personnes qui travaillent ensemble bénévolement, sans aide extérieure, afin d'aider un plus grand nombre de personnes à accéder à la propriété sans que cela ait d'effets sur la situation financière du gouvernement.

C'est cela l'astuce. C'est la clé. Nous consultons tous les partenaires et cela doit être l'un des principaux éléments du plan d'action national dont nous discuterons au cours des prochains mois avec les provinces.

**Mme Chamberlain:** Habitat for Humanity, qui a été très populaire dans ma circonscription de Guelph—Wellington, est l'une des meilleures choses à se produire dans la collectivité depuis de nombreuses années. Cet organisme a réellement contribué à rassembler les gens de la collectivité et leur a donné une raison de se sentir fiers d'être canadiens. Je n'ai que des choses élogieuses à dire au sujet de cet organisme et de son esprit de bénévolat. C'est tout simplement formidable.

## [Text]

**The Chairman:** As the chairman, I'd like to endorse those views. We've had a Habitat for Humanity project in Winnipeg for some time. In fact, I worked a half day on one project with former President Jimmy Carter.

It's good for a community to involve people, not only in that kind of a project, but when you're involving yourself in other people's lives, you get to know them, you get to know their problems and their aspirations. You'll find very often, even if someone has a financial or employment problem, that their hopes and dreams are not a heck of a lot different from our own.

Monsieur Asselin, five minutes.

**M. Asselin (Charlevoix):** Monsieur le président, à la page 6 de votre document, vous indiquez: «Pour appuyer le gouvernement fédéral dans ses efforts de réduction du déficit, la SCHL a cédé 270 millions de dollars d'économies dans le Budget du 27 février dernier.» Selon les propos que vous tenez à la page 6 sur les 270 millions de dollars, vous appuyiez le Bloc québécois lorsque celui-ci a pris position et affirmé à la Chambre que le gouvernement libéral allait réduire le déficit sur le dos des plus démunis. On sait que le logement social, tel que vous le détaillez, comprend des logements pour des personnes âgées, pour des personnes handicapées, pour des familles monoparentales, pour des autochtones, pour des bénéficiaires d'aide sociale et pour des familles à faible revenu. On parle de réduire le déficit sur le dos des plus démunis. La SCHL vient de confirmer les propos du Bloc québécois.

• 1200

J'ai une première question à vous poser. Est-ce la SCHL, en tant qu'administrateur consciencieux envers ces familles, qui a pris l'initiative de couper 270 millions de dollars ou si vous avez fait cela à la demande du gouvernement libéral?

**Mr. Flichel:** To reiterate, the \$270 million reduction is not a cut from the absolute level of expenditures the federal government is making on social housing. That remains at approximately \$2 billion. The \$270 million was cut as part of the budget discussions.

**M. Asselin:** Monsieur le président, ce n'est pas ce que je lis à partir de la page 4, sous la rubrique «Logement social». Je n'ai pas de gros titre avant la page 7, qui est PAREL. Cela veut dire que votre coupure de 270 millions de dollars—ce matin, vous essayez de vous défilier—est sous la rubrique du logement social.

Toujours en tant qu'administrateur consciencieux, est-ce que c'était pour vous un coussin? Est-ce que vous aviez mis cela dans votre budget des années passées pour payer du luxe aux occupants des logements sociaux ou aux administrateurs de la SCHL? J'aimerais savoir, si possible par écrit, quel est le pourcentage des 270 millions de dollars qui va toucher l'administration et les honoraires professionnels et quel est le pourcentage qui va toucher directement la qualité de vie des logements sociaux.

Vous ne me ferez pas croire que vous avez enlevé 270 millions de dollars dans vos opérations et que, demain matin, la SCHL va se retrouver encore plus à l'aise qu'elle ne l'était auparavant. Lorsque les progressistes-conservateurs ont coupé

## [Translation]

**Le président:** En tant que président, je souscris à ces opinions. Il y a un projet Habitat for Humanity à Winnipeg depuis quelque temps déjà. En fait, j'ai travaillé une demi-journée à l'un de ces projets avec l'ancien président Jimmy Carter.

Il est bon qu'une collectivité fasse participer les gens, non pas seulement dans ce genre de projet, mais lorsqu'on prend part à la vie des autres personnes, on apprend à les connaître, on découvre leurs problèmes, leurs aspirations. Même si quelqu'un a des problèmes financiers ou d'emploi, vous constaterez très souvent que leurs espoirs et leurs rêves ne sont pas très différents des vôtres.

Monsieur Asselin, vous avez cinq minutes.

**Mr. Asselin (Charlevoix):** Mr. President, on page 5 of your document, you say: "In support of the federal government's deficit reduction efforts, CMHC contributed 270 million dollars in savings to this end in the February 27 budget." What you are saying on page 5, about the 270 million dollars, supports the position that the Bloc Québécois took when it stated in the House that the Liberal government was reducing the deficit at the expense of the most disadvantaged in society. We know that social housing, as you describe it, includes housing for seniors, persons with disabilities, single parent families, aboriginal people, social assistance recipients and the working poor. We're talking of reducing the deficit on the backs of the most disadvantaged. The CMHC has just confirmed what the Bloc Québécois was saying.

Here is my first question. Is it the CMHC, as an administrator conscious of these families' needs, who took the initiative of cutting \$270 million or did you do it at the request of the Liberal government?

**M. Flichel:** Je le répète, cette réduction de 270 millions de dollars ne concerne pas le niveau total des dépenses du gouvernement fédéral en matière de logement social. Ce budget reste d'environ 2 milliards de dollars. Cette réduction de 270 millions de dollars fait suite aux discussions sur le budget.

**Mr. Asselin:** Mr. President, that is not what I read starting on page 4 under the heading "Social housing". There is no other main heading before RRAP on page 6. That means that this \$270 million cut—this morning, you are trying to duck the issue—comes under the social housing heading.

As a conscientious administrator, was this a cushion for you? Is that money that you had put aside in your budget in previous years to provide some luxury to social housing occupants or to the CMHC administrators? I would like to know, if possible in writing, what percentage of this \$270 million cut will affect administration and professional fees and what percentage will directly impact the quality of life in social housing units.

You cannot ask me to believe that you have cut \$270 million from your operations and that, tomorrow morning, the CMHC will be in an even better position than it was before. When the Progressive Conservatives cut the social housing



## [Texte]

de l'argent dans le domaine du logement social, tout le monde criait panique, autant les coopératives d'habitation que ceux qui voulaient avoir accès au logement social et à d'autres logements. Aujourd'hui, on vient d'enlever 270 millions de dollars et vous semblez en être heureux.

**Mr. Flichel:** I think the implication of the question is erroneous. The fact is there has been no change in any of the legal or financial arrangements with any of the social housing groups in this country. There has been no renegeing on any of the existing arrangements. Nobody is being negatively affected.

The decisions the administrators and the managers of projects have made over the past three years in terms of more efficiency have been reasonably successful.

As I indicated, nearly half of the \$270 million came from CMHC re-entering the direct lending business by going to the international market. On average, we've been able to reduce the mortgage costs of all of the social housing projects that have been up for renewal by about 50 basis points. This has been quite significant. Nobody has been affected negatively by those transactions.

**Mr. Murray (Lanark—Carleton):** Mr. Flichel, while listening to your remarks I was struck by just how much Canadians depend on subsidized housing and programs like RRAP to repair substandard housing.

When you look at the numbers, there is a significant percentage of Canadians who seem to be living in either subsidized housing or sub-standard housing that needs to be improved. This is probably in the order of 5% of the population, just looking at the figures here. That is a significant number.

I notice you're facing cuts to your research budget of \$36 million over the next three years. I'd just like to ask you how successful that research program has been in improving housing stock in Canada. Do you have any thoughts on essentially where it's been in improving housing and what we might be missing in the future as a result of cutbacks in that research program?

**Mr. Flichel:** The \$36 million refers to not only the research component of our budget but also the administration component of CMHC that relates to government expenditures, which is only part of our overall operating budget. The research budget per se is not taking the whole hit on the \$36 million. The base is \$120 million.

Nevertheless, it's an important consideration. We feel our research budget has been very instrumental over the years in leading us to the point where we have not only one of the best-housed societies but also a housing industry and a housing condition that, from a technical point of view, are the best bar none. On a regular basis we have people from other parts of the world come to Canada to study the housing system in the broadest terms.

## [Traduction]

budget, everyone panicked, about the housing cooperatives and those who wanted to have access to social or other housing. Now, \$270 million have been cut and you seem to be happy about it.

**M. Flichel:** Je pense que votre question laisse entendre quelque chose d'erroné. Le fait est qu'aucune modification n'a été apportée à nos ententes juridiques ou financières avec les groupes de logements sociaux du pays. Nous n'avons renié aucune de nos ententes. Cette réduction n'aura d'effet négatif sur personne.

Les décisions que les administrateurs et les gestionnaires de projet ont prises au cours des trois dernières années ont réussi à accroître notre efficacité de façon raisonnable.

Comme je l'ai indiqué, nous avons obtenu près de la moitié de ces 270 millions de dollars en empruntant de l'argent sur le marché international que nous prêtons ensuite directement aux entreprises. Nous avons pu réduire d'environ 50 points de base en moyenne le coût des hypothèques de tous les projets de logements sociaux qui arrivaient à échéance. C'est très important. Ces transactions n'ont eu d'effet négatif sur personne.

**M. Murray (Lanark—Carleton):** Monsieur Flichel, en vous écoutant, j'ai été frappé d'apprendre à quel point les Canadiens dépendent des logements subventionnés et de programmes comme le PAREL, pour réparer les logements qui sont inférieurs aux normes.

Les chiffres indiquent qu'un important pourcentage des Canadiens semblent habiter soit dans des logements subventionnés, soit dans des logements inférieurs aux normes qui ont besoin de réparations. D'après les chiffres, cela représente probablement 5 p. 100 de la population. C'est un nombre élevé.

Je constate que votre budget de recherche sera réduit de 36 millions de dollars au cours des trois prochaines années. J'aimerais vous demander dans quelle mesure ce programme de recherche a contribué à améliorer le parc résidentiel au Canada. Avez-vous une idée de sa contribution à l'amélioration du logement et de ce que nous pourrions perdre à l'avenir à cause de la réduction du budget de recherche?

**M. Flichel:** Cette réduction de 36 millions de dollars ne touche pas seulement notre programme de recherche, mais également les services administratifs de la SCHL rattachés aux dépenses publiques, qui ne constituent qu'une partie seulement de l'ensemble de notre budget de fonctionnement. Cette réduction de 36 millions de dollars ne touche pas seulement notre budget de recherche. Le budget de base est de 120 millions de dollars.

Néanmoins, c'est un facteur important. Nous estimons que l'argent que nous avons investi dans la recherche au fil des années est l'une des raisons qui font que nous avons une des sociétés les mieux logées et, en plus, que notre secteur de l'habitation et les conditions de logement sont les meilleurs du point de vue technique. Il y a régulièrement des gens d'autres pays qui viennent au Canada et qui étudient notre système d'habitation dans son sens le plus large.

## [Text]

A recent example, a very simple one, but I think it points out. . . in terms of the earthquake in Japan. We've gradually been penetrating that market with two-by-four construction, platform frame construction, which is the North American phenomenon. It has proven to be very sound technically.

In new areas, relating to accessibility for the handicapped. . . in the new issues around indoor air quality, people with hyper-sensitivity, the energy evolution since the late 1970s. . . We have energy efficiency in our housing stock. . . Our new housing stock is the envy of the world.

All these things occurred because we did have a good research program over the years, a research program that operates very much in partnership with the other federal agencies, the provinces, and the industry. We have a very elaborate committee structure that makes sure the research we do is of a priority nature.

So we think the continuation of a significant research program in Canada is very important. It goes without saying that the challenge for us will be to try to do it more efficiently, to involve more partnerships, more people coming to the party.

One of the things people sometimes forget in this context of talking about research as it relates to housing is that the housing industry by its very nature is very fragmented. We have a lot of very small actors, as opposed to some other industries, where you have relatively large companies, who through their own research budgets and patenting ideas and so on, can in fact recapture the benefit of their research expenditures.

Housing isn't like that. We have just a lot of small actors. So it doesn't make any sense for any one party of the industry to go out and spend a lot of money on research. We have to have these mechanisms that bring people together, because at the end of the day society still has an interest in making sure we achieve through research.

That's why we feel very strongly the mechanism Canada Mortgage and Housing has put in place over the years is so significant and needs to be continued.

**Mr. Murray:** I was also interested that you touched on this question of Japan and two-by-four construction. In your remarks you talked about helping Canadians compete abroad. Is this a new part of the mandate for CMHC, or is this something you essentially stumbled on as an opportunity as a result of your work? I'm just wondering what else you're doing to help promote that; if it involves, for example, actually going abroad to trade fairs or whatever is there to help promote Canadian industry.

**Mr. Flichel:** "Stumble on" would not be quite the right expression. It's more that this is evolving. There is more and more awareness in the community in Canada that we have a housing system. . . What I mean by "the housing system" is everything from the planning to the standards, the inspections, the financing, the construction, and the finishing. The whole system is really the envy of the world.

## [Translation]

Un exemple récent, très simple, mais qui est indicatif. . . je pense au tremblement de terre au Japon. Nous pénétrons graduellement ce marché avec nos méthodes de construction à charpente de bois et à charpente à plate-forme, qui sont un phénomène nord-américain. Ces charpentes ont prouvé leur solidité.

Il y a des domaines nouveaux, comme l'accès des personnes handicapées. . . la qualité de l'air dans les habitations, les personnes hypersensibles, l'évolution énergétique depuis la fin des années soixante-dix. . . Notre parc résidentiel est écoénergétique. . . notre parc de nouveaux logements fait l'envie du monde.

Toutes ces choses ont été possibles parce que nous avons un bon programme de recherche pendant des années, un programme de recherche que nous exécutons en partenariat avec d'autres organismes fédéraux, les provinces et l'industrie. Nous avons une structure de comités très complexe qui veille à ce que la recherche que nous effectuons soit d'une nature prioritaire.

Nous pensons donc qu'il est très important de maintenir un bon programme de recherche au Canada. Il va sans dire que le défi pour nous sera d'être plus efficaces, de faire participer un plus grand nombre de partenaires, de faire en sorte qu'un plus grand nombre de gens se mettent de la partie.

Lorsque l'on parle de la recherche dans le domaine de l'habitation, les gens oublient parfois que le secteur de l'habitation est très fragmenté. Il y a un grand nombre de très petits intervenants, contrairement à d'autres industries où il y a d'assez grandes sociétés qui ont leur propre budget de recherche et qui peuvent rentabiliser cet investissement en brevetant leurs idées, etc.

Le secteur de l'habitation n'est pas comme ça. Il y a un grand nombre de petits intervenants. Il serait impensable que l'un de ces intervenants dépense beaucoup d'argent pour faire de la recherche. Nous avons besoin de ces mécanismes pour que les gens travaillent ensemble car, au bout du compte, il est encore dans l'intérêt de la société que nous réussissions grâce à la recherche.

C'est pourquoi nous croyons fermement que le mécanisme mis en place par la Société canadienne d'hypothèques et de logement au fil des années est très important et doit être maintenu.

**M. Murray:** J'ai également trouvé intéressant que vous parliez du Japon et de la structure à charpente de bois. Dans votre exposé, vous avez dit que vous aidiez les Canadiens à pénétrer les marchés étrangers. Est-ce un nouveau élément du mandat de la SCHL ou est-ce une possibilité que vous avez découverte par hasard dans le cadre de votre travail? J'aimerais savoir quelles autres mesures vous prenez pour promouvoir cela; est-ce que, par exemple, vous participez à des foires commerciales, ou à d'autres activités de ce genre, à l'étranger, pour aider à promouvoir l'industrie canadienne.

**M. Flichel:** Je ne pense pas que l'on puisse parler de hasard. C'est plutôt une évolution. Les Canadiens sont de plus en plus conscients du fait que nous avons un système d'habitation. . . Le «système d'habitation» inclut tout, de la planification aux normes, aux inspections, au financement, à la construction et à la finition. Le système complet fait l'envie du monde.



## [Texte]

We have other people come and tell us this. Gradually, I think there's a recognition by the broad community that this is something we should be taking advantage of within this context of the global environment and the challenges that entails.

## [Traduction]

D'autres personnes viennent nous le dire. Peu à peu, je pense que l'ensemble de la collectivité reconnaît que nous devons en profiter dans le contexte de l'environnement mondial et des défis que cela pose.

• 1210

So we've been evolving towards giving higher priority to the notion of getting involved in those marketplaces, both from a product point of view, which has been the traditional way we've come at exports... but we think it's more important now to change that orientation to a systems notion. We would try to get into those markets by presenting the Canadian system, as opposed to any individual product.

Yes, products will happen. But we think tactically, by going into the international marketplace and presenting the broader system, we will be more successful.

We have memorandums of understanding with a number of countries. Japan has been operative for a number of years. The minister signed one last year with Australia. Two years ago we signed one with Mexico. We regularly have delegations coming in with which we're discussing... The Czechoslovakians were in this past week. They're interested in setting up a financing system. We've run a pilot in Russia to train people in two-by-four construction. We have an initiative... the South Africans need to set up a whole infrastructure for housing.

Our view is that we need to develop this Team Canada notion. We undertook a consultation process last year to define what the impediments were and some ideas on how we would create the synergy. The minister has been giving strong support to this initiative. We're ready to take it to the next stage.

Of course from our point of view this is an evolving part of our mandate. We will be making the case shortly to allow CMHC to become directly involved in some of the things that might turn into joint ventures.

**Mr. Epp:** We're here to talk about estimates, which means the Canadian taxpayer is giving you money and we would like to know, first of all, how it is accounted for, and secondly, how we can reduce how much we give you. On the first one, accountability, the best information I could get was this annual report, which, by the way, is very difficult to read. I should tell you that's my observation. To get some fast information from it is difficult.

This is 1993. Is the 1994 out? If not, when will it be?

**Mr. Flichel:** In a matter of weeks.

**Mr. Epp:** Obviously it's too late to change the format of it now. If it follows the same format, I would suggest you might want to change it for next year.

**Mr. Flichel:** We have made some changes.

**Mr. Epp:** Good.

Then I look at the estimates we were given. For 1994-95 it says for total non-budgetary expenditures you turned into the treasury some \$33 million. In 1995-96 you expect to turn into the treasury \$142 million for non-budgetary expenditures, net.

Nous voulons accorder une plus grande priorité à la pénétration de ces marchés, non seulement pour ce qui est des produits... mais aussi dans l'optique de ce système. Nous allons plutôt présenter le système canadien.

Oui, des produits il y en a. Mais nous pensons avoir plus de succès avec un système plus vaste.

Nous avons des protocoles d'entente avec un certain nombre de pays. C'est le cas du Japon depuis quelques années. Le ministre en a signé un avec l'Australie l'année dernière. Il y a deux ans, c'était le Mexique. Des délégations viennent nous voir régulièrement. Les Tchèques sont venus la semaine dernière. Ils veulent créer un système financier. Nous avons un projet pilote en Russie pour former les gens à la construction à charpente de bois. Quant à l'Afrique du Sud, c'est une infrastructure de logement qui doit être créée.

Nous comptons favoriser l'idée d'Équipe Canada. L'année dernière, nous avons entrepris des consultations pour voir où sont les obstacles et les moyens de favoriser la synergie. Les ministres appuient vigoureusement cette initiative. Nous sommes prêts à passer à l'étape suivante.

Pour nous, ce volet de notre mandat est en pleine évolution. Prochainement, nous allons présenter nos arguments pour que la SCHL participe à ce qui pourrait devenir des entreprises de coparticipation.

**M. Epp:** Nous sommes ici pour discuter du budget des dépenses principal. C'est l'argent du contribuable et nous voudrions savoir où il va et comment il est possible de réduire le budget que nous vous accordons. Prenons la situation des ressources. Ce que j'ai trouvé de mieux pour me renseigner, c'est votre rapport annuel qui, au fait, est d'une lecture très pénible. C'est une observation que je vous fais. Il est très difficile d'en extraire rapidement des renseignements.

Il s'agit de l'édition de 1993. Celle de 1994 est-elle sortie? Si ce n'est pas le cas, quand sortira-t-elle?

**M. Flichel:** Dans quelques semaines.

**M. Epp:** De toute évidence, il est trop tard pour changer la présentation. Je vous suggérerais de la modifier pour l'an prochain.

**M. Flichel:** Nous avons apporté quelques changements.

**M. Epp:** Très bien.

J'ai consulté le budget des dépenses qui nous a été remis. Pour 1994-1995, on dit que pour les dépenses non budgétaires, vous avez versé au Trésor 33 millions de dollar. En 1995-1996, vous êtes censés en verser 142 millions, nets.

## [Text]

I have no idea how you can come up with. . . Is that your operating fund? Does that include your staffing costs, and then you somehow offset that with some part of your income? I would really like to know much more detail.

I'd like to see a cashflow statement for you. Here are all your sources of income. Here's how much you got from each one. Here are all your expenditures, so much for staff, so much for these projects, and so on. I think you could give us eight or ten pages of financial statements and they would tell us a lot. What you're doing is telling us six numbers here and then using the word "net", so we have no idea what's charged against what.

Can you please enlarge on that?

**Mr. Flichel:** About the line in the estimates on non-budgetary, that simply means the repayments on the non-budgetary, which were the historical loans that have been made over the last three decades. . . the repayments on those loans are occurring at a faster rate than what the cash required is for more recent or new loans. So there's a net return on the non-budgetary account to the government to the extent of those numbers you have there.

It doesn't have anything to do with the extent to which the government funds the social housing subsidies or the research budget. These are budgetary expenditures. They're identified on the above portion of the chart.

So we have market housing—I believe the number is something like 70 or so, or 65—we have the social housing, which we've been discussing, and then the housing support, which includes the research component of approximately \$30 million to which we've just been referring.

• 1215

**Mr. Epp:** Are your repair programs in there as well?

**Mr. Flichel:** The repair programs are in the social housing, yes.

**Mr. Epp:** Somewhere in here you must have your costs of operating your offices. You mentioned that you've cut back the offices so you're being more efficient. I applaud you for that. But you have staffing costs, all these other costs of operating. Where are they?

**Mr. Flichel:** In terms of the regime that a crown corporation follows, the detailed plans with regard to our operating budget are included in the corporate plan, which is part of the FAA requirements that the summary is a public document.

If I could just clarify, CMHC is made up of three separate business components: the mortgage insurance business, which is a fund we manage that is to be managed on a break-even basis; the government account, the social housing expenditure "D"s, which CMHC manages on behalf of the government; and, thirdly, the corporate account.

The corporate account is what relates to the FAA. Under that we administer approximately \$10 billion of assets. We still administer approximately 200,000 original direct loans that were made to homeowners back in the 1970s. We manage lands and we provide services to others. That is what you see in terms of the corporate account.

## [Translation]

Je n'ai aucune idée de la façon dont vous êtes arrivés à ce chiffre. Est-ce que c'est votre fonds d'exploitation? Est-ce que ça comprend vos dépenses de main-d'oeuvre, compensées par une partie de vos recettes? J'aimerais avoir des détails.

J'aimerais avoir un rapport sur les mouvements de trésorerie: les sources de revenu, l'importance de chacune, le total des dépenses, tant pour le personnel, tant pour tel ou tel projet. Vous pourriez nous donner une dizaine de pages d'informations financières qui seraient très instructives. Ici, vous nous donnez six chiffres et puis vous ajoutez le mot «net», si bien que l'on n'a aucune idée du poste de chaque dépense.

Pourriez-vous m'en dire un peu plus?

**M. Flichel:** Pour ce qui est dit dans le budget des dépenses principal à propos des dépenses non budgétaires, cela désigne simplement le remboursement des dépenses non budgétaires, c'est-à-dire des prêts consentis au cours des 30 dernières années. Le remboursement de ces prêts se fait plus rapidement que le débours nécessaire pour les nouveaux prêts. C'est pour cette raison qu'il y a un remboursement net dans le compte des dépenses non budgétaires, au Trésor, de l'ordre de ce que vous avez dit.

Cela n'a rien à voir avec le financement des subventions au logement social ou au budget de la recherche. Ce sont des dépenses budgétaires. Elles sont indiquées au sommet du tableau.

Il y a donc le logement commercial—je pense que le chiffre est de 70 ou 65—puis le logement social, dont nous venons de parler, et puis il y a le soutien au logement qui comprend le volet recherche d'une valeur d'environ 30 millions de dollars, dont on vient de parler.

**M. Epp:** Votre programme de réparation figure-t-il là-dedans?

**M. Flichel:** Oui, sous le logement social.

**M. Epp:** Le coût de fonctionnement de vos bureaux doit bien figurer quelque part. Vous dites avoir réduit le nombre de bureaux et réalisé des gains d'efficacité. Je vous en félicite. Mais vous avez bien des coûts relatifs au personnel et d'autres coûts de fonctionnement. Où sont-ils?

**M. Flichel:** Dans le cas d'une société d'État, le budget de fonctionnement figure dans le plan d'entreprise et conformément aux obligations la Loi sur la gestion des finances publiques, il existe un résumé qui est public.

Permettez-moi de vous rappeler que la SCHL est composée de trois éléments distincts: l'assurance hypothécaire, fonds géré de façon à être solvable; le compte gouvernemental, à savoir les dépenses de logement social, gérées par la SCHL pour le compte du gouvernement; et, troisièmement, le compte d'entreprise.

Le compte d'entreprise est ce qui est assujéti à la LGFP. Nous administrons aux termes de cette loi environ 10 milliards de dollars d'éléments d'actif. Nous administrons toujours environ 200 000 prêts directs consentis à des propriétaires dans les années soixante-dix. Nous gérons des terrains et offrons des services à d'autres. C'est ce qui figure sous le compte d'entreprise.



## [Texte]

For our overall operating budget, which is approximately \$250 million, we have a cost accounting system that allocates our cost against those three separate lines of business. Our operating costs are all included by the line of business within the corporate plan. So the administrative costs that relate to government expenditures are included in those numbers that you have in the estimates.

**Mr. McTeague (Ontario):** Mr. Flichel, I was interested in your comments about your initial success in Japan. I worked with Toyota Canada, and prior to working in media relations for Toyota Canada I was a home builder. I also worked for your department under a previous minister, when we had a housing department at the federal level.

I was very interested when I heard you say "two-by-four construction", because, as you know, as we in the business all know now, it's two-by-six construction. Of course we won't talk about what two-by-four construction has done for the housing stock that was built in the 1970s.

I want to go to a question that struck me when we were sitting in the House of Commons and my good colleague from the Reform Party presented their counter-budget, or pre-budget, and suggested that there ought to be an immediate 25% across-the-board cut.

I'd like to get from you, and from some of your advisers if they so wish, an opinion on how that might affect the standards, the research, the social housing projects, and generally the thrust and successful direction your department has taken.

**Mr. Flichel:** My reference to two-by-four is because the housing association in Japan to which it relates is called "the two-by-four association", given the history of the 1960s. Incidentally, there are 50,000 units in Japan at present that have been built in this way, with of course 1.5 million total starts.

**Mr. McTeague:** Without interrupting you before you say that, have you been to a lumber store lately and tried to pick up a two-by-four? It's actually about one and a quarter by maybe three inches.

**Mr. Flichel:** You'd also be impressed by the quality of two-by-fours that are shipped to Japan.

**The Chairman:** Naughty, naughty.

**Mr. Flichel:** Regarding the notion of the cuts, to reiterate the point I was trying to make earlier, on the \$2 billion that the government flows through CMHC to housing projects and therefore largely to people in need, as a matter of contractual arrangements that have been entered into with the provinces, the municipalities, and third-sector providers over the last 45 years, the notion that somehow or other by some magic wand we would just reduce those expenditures by 25%—or pick your number—is just not in the real world, given the nature of those agreements. The federal government in fact would have to break those agreements.

The impact, upon breaking those agreements, would be that, in many cases, the projects would default. Perhaps more importantly, in most cases, the poor people in those projects would no longer be able to get their rent geared to income.

## [Traduction]

Pour ce qui est de l'ensemble du budget de fonctionnement, qui est d'environ 250 millions de dollars, nous avons un régime de comptabilité analytique qui affecte ces coûts en fonction des trois secteurs d'activité distincts. Nos coûts de fonctionnement sont donnés par secteur d'activité dans le plan d'entreprise. Les coûts d'administration relatifs aux dépenses publiques sont compris dans les chiffres que vous trouvez dans le budget des dépenses.

**M. McTeague (Ontario):** Monsieur Flichel, j'ai aimé ce que vous avez dit à propos des succès que vous avez remportés au Japon. J'ai travaillé à Toyota Canada au service des relations avec les médias et auparavant j'étais constructeur domiciliaire. J'ai aussi travaillé pour votre ministère, sous un autre ministre, lorsqu'il y avait un ministère du logement fédéral.

Mon intérêt a été piqué lorsque vous avez parlé de construction à charpente de bois deux par quatre. Vous savez sans doute que dans ce secteur, il s'agit en fait de deux par six. Évidemment, nous n'allons pas discuter des effets que la construction avec deux par quatre a eus sur le parc de logements construits dans les années soixante-dix.

Je veux aborder une question qui a été soulevée par mon collègue du Parti réformiste lorsqu'il a présenté en Chambre son contre-budget ou son prébudget et a préconisé une réduction générale immédiate de 25 p. 100.

J'aimerais que vous et vos adjoints, s'ils le souhaitent, nous disiez quel effet cela aurait sur les normes, les travaux de recherche, les ensembles de logement social et les réalisations de votre ministère.

**M. Flichel:** Si j'ai parlé de deux par quatre, c'est parce que l'Association du logement au Japon porte justement ce nom puisque son origine remonte aux années soixante. Au fait, il existe 50 000 unités au Japon à l'heure actuelle construites de cette façon. Il y a 1,5 million de mises en chantier au total.

**M. McTeague:** Ce n'est pas que je veuille vous interrompre, mais êtes-vous allé dans un magasin récemment pour voir un deux par quatre? Ses dimensions sont en fait d'environ un pouce et quart par trois pouces.

**M. Flichel:** Vous seriez impressionné par la qualité des deux par quatre qui sont expédiés au Japon.

**Le président:** Vilain, vilain.

**M. Flichel:** En ce qui concerne les coupures, je répète ce que j'essayais de dire tout à l'heure au sujet des 2 milliards de dollars que le gouvernement affecte aux ensembles immobiliers par l'intermédiaire de la SCHL et donc aux personnes qui sont dans le besoin, des arrangements qui ont été conclus avec les provinces, les municipalités et le secteur à but non lucratif depuis 45 ans, car l'idée que grâce à un coup de baguette magique on pourrait réduire ces dépenses de 25 p. 100, pour reprendre le chiffre que vous avez utilisé, est tout à fait coupée de la réalité. Cela obligera le gouvernement fédéral à rompre ces ententes.

La rupture de ces ententes acculerait à la faillite un grand nombre de ces ensembles d'habitation. Chose plus importante encore, la majorité des personnes à faible revenu qui y habitent ne pourraient plus proportionner leur loyer à leur revenu.

[Text]

I think that linkage is fairly obvious and it's one of the reasons we feel strongly that this representation about our budget has in fact been a bit of a misrepresentation. The \$2 billion by and large goes toward poor people living in social housing projects to legally binding agreements.

**Mr. McTeague:** I wanted to turn to the question of funding at this point. I take it you have the mortgage insurance fund, otherwise known, I believe, as the Mortgage Insurance Corporation of Canada. Are you affiliated with them at all?

**Mr. Flichel:** No, we're the MIF. We're the good guys.

**Mr. McTeague:** You're the good guys. All right. I heard some concerns a little while ago about that particular corporation.

I want to talk about something that is happening today and find out how that might affect your bottom line in terms of the 5% guarantee. In the Metropolitan Toronto region we're seeing a real plummeting of the value and valuations of property and housing stock. I'm wondering how that might affect the accounting soundness by which you have made these loans given that the mortgages in place may not reflect the actual values.

**Mr. Flichel:** You are quite right. There has been a decrease of some of the property values in the southern Ontario marketplace. In terms of the operation of the mortgage insurance in general, that's anticipated. The pro forma on which the price structure for the products of the mortgage insurance is based follows the assumptions that we're going to go through economic cycles and there are going to be markets from time to time that suffer this decrease in value and we are going to have defaults.

We went through a bit of that in the 1980s in southern Ontario. We went through it in Calgary in the 1980s. So we had relatively higher rates of default over those periods.

The purpose of the mortgage insurance fund is to smooth out the implications right across the country and over time of those implications.

For the last six months of 1994, you are right in the sense that our claims rate went up a little bit. We did have a slightly higher default rate than what we had anticipated. Interest rates, as you well know, went up a little bit higher than was anticipated. The economic and employment situations didn't recover quite as quickly. Therefore, claims rates did go up, which has had a negative effect on the mortgage insurance fund. We feel, in overall terms, that the mortgage insurance fund is going to be able to handle this.

I'll just divert back to the question on the 95% or the 5%. In the consideration of introducing this, the issue of relative risk of course was a major consideration. We did introduce and discuss this with the lenders, making sure the GDS ratios, the gross debt service ratios, and the TDS ratios in fact were watched carefully.

I would just like to report to you—I think it's important—that the differential between the 95% business and the rest of the business, on a GDS basis, is only 1%: 22% to 23%. On a TDS basis it's only 1%: 33% to 34%.

The distribution is a little bit different. To give you some sense, we think that with the overall average we are still in reasonable shape, although there is, by definition, going to be a slightly higher risk associated with 95% mortgages.

[Translation]

Le lien de cause à effet est évident et c'est pourquoi je pense qu'on a faussé la nature de notre budget. Le gros des 2 milliards de dollars va aux citoyens démunis qui habitent dans des logements sociaux en vertu d'ententes juridiques formelles.

**M. McTeague:** J'aimerais maintenant parler du financement. Vous vous occupez d'assurance hypothécaire, ce qui porte, je crois, le nom de la Société d'assurance-prêt hypothécaire du Canada. Y a-t-il un lien entre vous et cette société?

**M. Flichel:** Non, nous avons le Fonds d'assurance hypothécaire. Nous sommes les bons.

**M. McTeague:** Vous êtes les bons. Très bien. J'avais certaines inquiétudes il y a quelque temps à propos de cette société.

Je veux parler de quelque chose qui est en cours actuellement et savoir ce que la garantie de 5 p. 100 pourra avoir comme effet sur votre budget. Dans la région métropolitaine de Toronto, le marché immobilier s'est effondré. Quel effet cela a-t-il sur les prêts que vous avez consentis étant donné que leur montant ne correspond plus à la valeur immobilière.

**M. Flichel:** Vous avez tout à fait raison. Le marché immobilier a baissé dans le sud de l'Ontario. Pour ce qui est de l'assurance hypothécaire, c'était prévu. Le barème de l'assurance hypothécaire tient compte des variations du cycle économique et de cet effet sur le marché ainsi que du fait qu'il y aura des faillites.

C'est arrivé dans les années quatre-vingt dans le sud de l'Ontario. À Calgary dans les années quatre-vingt. Le taux de faillite a donc été relativement plus élevé pendant ces périodes.

L'assurance hypothécaire a justement pour but d'atténuer ces variations dans le temps et sur l'ensemble du territoire.

Dans les six derniers mois de 1994, le taux de faillite a effectivement monté à un peu plus que ce qui avait été prévu. Les taux d'intérêt, vous le savez, ont augmenté un peu plus haut que prévu. La situation de l'économie et de l'emploi ne s'est pas redressée tout aussi rapidement. Les faillites ont donc nui au fonds d'assurance hypothécaire. Dans l'ensemble, le fonds d'assurance-prêt hypothécaire peut faire face à une telle situation.

Permettez-moi de revenir à la question des 95 p. 100 ou 5 p. 100. Avant de proposer ce programme, on a évidemment étudié la question du risque. Nous en avons discuté avec les prêteurs et nous nous sommes assurés que le ratio du service de la dette brute et celui de la dette totale étaient suivis de près.

Sachez—et je crois que c'est important—que la différence entre les prêts à 95 p. 100 et le reste des prêts, pour ce qui est du coefficient du service de la dette brute, n'est que de 1 p. 100: 22 à 23 p. 100. Pour ce qui est de l'amortissement total de la dette, le ratio n'est que 1 p. 100: 33 à 34 p. 100.

La répartition est un peu différente. Pour vous donner une idée, nous pensons que pour la moyenne d'ensemble nous sommes en assez bonne situation même si, par définition, le risque sera un peu plus élevé dans le cas des hypothèques à 95 p. 100.



[Texte]

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Marchand followed by Mr. Bélanger.

**Mr. Marchand:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Flichel, do you think the need for social housing is increasing in Canada? Do you think there is a greater number of people who are in need of social housing in this country?

**Mr. Flichel:** The definitions of "need" that we use are matters of consensus that evolved with the provinces over a number of years. The 30% of income definition changed from time to time. We do surveys periodically to update those numbers. I'm not sure what has happened since the last survey. Perhaps it has gone up a little bit, given the economic circumstances.

**Mr. Marchand:** You're not aware that it might have increased over the past few years? The demand for social housing and the list of the people who are registered in CMHC for social housing hasn't increased. You're not aware of that?

[Traduction]

**Le président:** Merci.

M. Marchand, suivi de M. Bélanger.

**M. Marchand:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Flichel, pensez-vous que le besoin en logement social s'accroît au Canada? Pensez-vous qu'il y a un plus grand nombre de gens qui ont besoin de logement social au pays?

**M. Flichel:** La définition de besoins que nous utilisons est le résultat d'un consensus qui s'est dégagé avec les provinces au fil des ans. La définition de 30 p. 100 du revenu a changé à l'occasion. Nous faisons des enquêtes périodiquement pour réviser ces chiffres. Je ne sais pas ce qui est arrivé depuis la dernière enquête. Cela a peut-être monté un peu, vu la situation économique.

**M. Marchand:** Vous ne savez pas que cela a peut-être augmenté au cours des dernières années? La demande de logement social et la liste de personnes inscrites à la SCHL n'ont pas augmenté? Vous ne le savez pas?

• 1225

**Mr. Flichel:** That's a different issue. The numbers of people who are registered or who are on waiting lists at the local levels through the housing authorities have gone up in many market areas. It hasn't in all, but it has in some, which is a different issue from the technical definition of how many people are in need of housing support in Canada.

**Mr. Marchand:** Let's not speak like a banker here. According to you, has the demand for social housing increased over the past few years? Are a great number of people demanding social housing? You're not aware that there would be larger demands?

**Mr. Flichel:** The only correct answer to that question, whether it would be banker or non-banker, would be on the basis of actual survey data, how much people were paying for their houses and how many inadequate, by standard physical definitions, ones we would have. We haven't updated the survey in the last couple of years.

**Mr. Marchand:** Isn't it in fact part of your responsibility to be aware of the demand for housing in this country? Is that not a basic responsibility you have? Who is going to answer that question if you can't, if you haven't done that analysis?

**Mr. Flichel:** I didn't say that. It's a matter of the periodic survey. You don't do these surveys every year.

**Mr. Marchand:** You don't?

**Mr. Flichel:** They are expensive.

**Mr. Marchand:** I don't doubt it.

**Mr. Flichel:** So the need definition, for policy purposes, needs to be updated periodically, and we have been doing that.

**Mr. Marchand:** Yes.

**Mr. Flichel:** That becomes the baseline information for policy discussions.

**M. Flichel:** C'est autre chose. Le nombre de personnes inscrites sur les listes d'attente a augmenté dans bien des marchés. Pas partout, mais cela c'est une autre question que celle de la définition de besoin en logement social au Canada.

**M. Marchand:** D'après vous, est-ce que la demande de logement social a augmenté au cours des dernières années? Y a-t-il un grand nombre de gens qui ont besoin de logement social? Vous ne savez pas si la demande est plus forte?

**M. Flichel:** La seule bonne réponse qu'on peut vous donner, que ce soit un banquier ou pas, doit venir des renseignements extraits de l'enquête, c'est-à-dire le nombre de personnes qui paient leur maison, combien d'entre elles sont mal logées d'après les normes. Je parle des renseignements que nous avons. Nous n'avons pas mis à jour les résultats de l'enquête ces dernières années.

**M. Marchand:** Est-ce que cela ne fait pas partie de vos responsabilités de savoir ce qu'est la demande de logement au pays? Est-ce que ce n'est pas une de vos principales fonctions? Qui va répondre à cette question si vous en êtes incapables, si vous n'avez pas fait l'analyse qu'il faut?

**M. Flichel:** Ce n'est pas ce que j'ai dit. Ce sont des enquêtes que nous menons périodiquement. On ne les réalise pas tous les ans.

**M. Marchand:** Non?

**M. Flichel:** Elles coûtent cher.

**M. Marchand:** Je n'en doute pas.

**M. Flichel:** Pour déterminer la politique à suivre, il nous faut une définition de besoin que nous révisons périodiquement et c'est ce que nous faisons.

**M. Marchand:** Oui.

**M. Flichel:** Cela devient l'information à partir de laquelle nous élaborons la politique.

## [Text]

**Mr. Marchand:** Has that baseline indication increased? In other words, is there an increasing demand for social housing in Canada? Has it decreased or increased?

**Mr. Flichel:** In the last survey as compared to the previous one?

**Mr. Marchand:** Let's say over the last few years.

**Mr. Flichel:** The numbers were higher, yes.

**Mr. Marchand:** So there is an increased demand in this country?

**Mr. Flichel:** There was.

**Mr. Marchand:** There isn't any more?

I want a straight answer. I want to know. You're the man who should be able to answer me.

**Mr. Flichel:** I will be able to give you the straight answer when the next survey is done.

**Mr. Marchand:** But right now, from all the surveys you have, from all the knowledge you have, over the past few years has there been an increase in the need for social housing in Canada?

**Mr. Flichel:** The only legitimate comparison would be survey-over-survey change, and I've indicated that my recollection is that there was an increase between the last two. The only other answer would be in terms of what the new data are going to provide when we do the next survey.

**Mr. Marchand:** Okay.

**Mr. Flichel:** You're asking me a hypothetical question.

**Mr. Marchand:** No, I'm not asking you a hypothetical question. I'm asking you a very reasonable question, but you're not answering me.

If anyone in this country would know whether there is a need for increased social housing, if there are more and more people who are living in poor housing conditions, it would be you. But you're not answering the question.

**Mr. Flichel:** Mr. Chairman, I think I did answer the question.

**Mr. Marchand:** What is the answer then? Is it increasing or decreasing?

**Mr. Flichel:** I'll tell you at the time of the next survey. It's dependent upon—

**Mr. Marchand:** You're always answering in terms of future surveys.

The United Nations brought out a report some time ago saying that, in proportion to other countries, Canada doesn't spend a great deal in the social housing sector, that Canada has a very low percentage of expenditure in the area, and that it's worrisome. I've seen all kinds of statistics that indicate that Canada is not answering the need. The need is growing; the numbers are obviously growing quite rapidly.

Did you know that there are 80,000 people without any housing in Canada?

**Mr. Flichel:** It sounds possible. That would be the "homeless" definition.

## [Translation]

**M. Marchand:** Cette information montre-t-elle une augmentation? Autrement dit, y a-t-il augmentation de la demande de logement social au Canada? Est-ce que cela a monté ou baissé?

**M. Flichel:** Dans la dernière enquête par rapport à la précédente?

**M. Marchand:** Disons au cours des dernières années.

**M. Flichel:** Les chiffres sont plus élevés, oui.

**M. Marchand:** Il y a donc augmentation de la demande au pays?

**M. Flichel:** Il y en a eu.

**M. Marchand:** Il n'y en a plus?

Je veux une réponse franche. Je veux savoir. C'est vous qui devriez pouvoir nous répondre.

**M. Flichel:** Je pourrai vous donner une réponse franche quand la prochaine enquête aura été faite.

**M. Marchand:** Mais actuellement, à partir des enquêtes que vous avez faites, d'après ce que vous savez, au cours des dernières années, y a-t-il eu augmentation du besoin en logement social au Canada?

**M. Flichel:** La seule comparaison légitime qui puisse être faite, c'est d'une enquête à l'autre et j'ai dit que d'après mon souvenir il y a eu une augmentation entre les deux dernières. La seule autre réponse devra venir des renseignements que nous aurons quand nous aurons fait la prochaine enquête.

**M. Marchand:** Entendu.

**M. Flichel:** Vous me posez une question hypothétique.

**M. Marchand:** Non, je ne vous pose pas une question hypothétique. Je vous pose une question tout à fait raisonnable à laquelle vous ne répondez pas.

S'il y a quelqu'un au pays qui devrait savoir si on a besoin de plus de logement social, s'il y a de plus en plus de gens qui sont mal logés, c'est bien vous. Mais vous ne répondez pas à ma question.

**M. Flichel:** Monsieur le président, je crois avoir répondu à la question.

**M. Marchand:** Alors, quelle est votre réponse? Est-ce que ça monte ou est-ce que ça baisse?

**M. Flichel:** Je vous le dirai au moment de la prochaine enquête. Cela dépend. . .

**M. Marchand:** Vous me répondez toujours en fonction des enquêtes à venir.

L'ONU a publié un rapport il y a quelque temps qui dit que par rapport à d'autres pays, le Canada ne consacre pas beaucoup d'argent au logement social, que le pourcentage de dépenses dans ce domaine est très bas et que c'est une source de préoccupation. J'ai connaissance de toutes sortes de statistiques qui montrent que le Canada ne répond pas aux besoins. Ces besoins deviennent plus grands et les chiffres montent rapidement.

Saviez-vous qu'il y a 80 000 Canadiens sans logement au Canada?

**M. Flichel:** Ça me semble possible. C'est ce que l'on entend par les «sans-abris».



[Texte]

**Mr. Marchand:** Where do they come into your statistics? Is it part of the responsibility of CMHC or the government to answer that need, to bring a solution to the people who are without housing or who have poor housing right now? Is that part of the responsibility of a government? Is that your responsibility?

**Mr. Flichel:** Part of the responsibility rests with the federal government and part of it rests with the provinces and with the municipalities. We all have a responsibility in terms of ensuring that Canadians are adequately housed.

[Traduction]

**M. Marchand:** Où figurent-ils dans vos statistiques? Est-ce que c'est la responsabilité de la SCHL ou du gouvernement de répondre à ce besoin, de trouver une solution pour ceux qui sont sans logement ou qui sont mal logés aujourd'hui? Est-ce que cela fait partie des responsabilités du gouvernement ou de la vôtre?

**M. Flichel:** Une partie de la responsabilité revient au gouvernement fédéral et une autre aux provinces ainsi qu'aux municipalités. Nous avons tous la responsabilité de veiller à ce que les Canadiens soient bien logés.

• 1230

**The Chairman:** Thank you, Mr. Flichel.

Just along that theme, I think I noticed on the front page of one of the newspapers this morning that more Canadians had fallen below the poverty line in 1993. Given your experience and knowledge, would you assume that if there are more Canadians below the poverty line that this would translate almost immediately into a greater need for social housing? Might that be reflected in the next survey you alluded to?

**Mr. Flichel:** I think that would be one of the indicators that would send things in that direction, if you like, but I think the article in *The Globe and Mail* also indicated that, given the economic recovery of the more recent months, perhaps even that poverty measurement is somewhat out of date.

These things are very dependent upon what's happening with unemployment rates and rental rates. As the other member indicated, we have in fact seen an absolute decrease in the rental levels in southern Ontario, which in fact pushes the numbers down. So you have to take a look at all the variables that are indicative.

**The Chairman:** When is your next survey, by the way?

**Mr. Flichel:** We haven't decided.

**The Chairman:** These are sort of irregular things?

**Mr. Marchand:** Every 10 years?

**Mr. Flichel:** We've done them about every three years over the last little cycle. What we do with the survey is to attempt to share costs with the provinces. Negotiations with the provinces, in terms of having everybody contribute, are sometimes easier than others. We had a consensus, the last time this was discussed, to defer it. The next opportunity to get really good up-to-date data is probably coincidental with the census in 1996, so you would be covering one base at a time.

**The Chairman:** I gather these are expensive projects.

**Mr. Flichel:** Yes, they are.

**The Chairman:** Thank you.

**Mrs. Chamberlain:** Do we have a cost for that project?

**The Chairman:** Do you know, Mr. Flichel? Is it millions and millions? What is it?

**Mr. Flichel:** We try to piggyback on the labour force survey. My recollection is that it was about \$1 million in terms of incremental cost. I need to check that out.

**Le président:** Merci, monsieur Flichel.

Dans le même ordre d'idées, vous aurez peut-être remarqué qu'en manchettes des journaux ce matin on disait qu'un plus grand nombre de Canadiens étaient sous le seuil de la pauvreté en 1993. D'après vous, cela va-t-il faire augmenter les besoins en logement social? Cela va-t-il apparaître dans la prochaine enquête que vous allez mener?

**M. Flichel:** Ce serait une indication dans ce sens, mais je crois que l'article du *Globe and Mail* précisait aussi que, vu la reprise économique des derniers mois, ces chiffres sont peut-être périmés.

Tout cela dépend beaucoup du taux de chômage et du taux d'occupation. Comme l'autre député l'a dit, il y a eu une baisse absolue des niveaux de location dans le Sud de l'Ontario, ce qui fait baisser les chiffres. Il faut donc tenir compte de tous les variables.

**Le président:** Au fait, quand allez-vous faire votre prochaine enquête?

**M. Flichel:** Nous n'avons pas décidé.

**Le président:** Cela ne se fait pas régulièrement?

**M. Marchand:** Tous les 10 ans?

**M. Flichel:** Tous les trois ans environ, dernièrement. Nous essayons de partager le coût de l'enquête avec les provinces. Parfois, les négociations sont plus faciles qu'à d'autres moments. La dernière fois, nous avons décidé de la reporter. Si l'on veut obtenir de bons renseignements à jour, l'idéal serait probablement de la faire coïncider avec le recensement de 1996.

**Le président:** Il paraît que cela coûte cher.

**M. Flichel:** Oui.

**Le président:** Merci.

**Mme Chamberlain:** Combien?

**Le président:** Le savez-vous, monsieur Flichel? Parle-t-on de millions de dollars?

**M. Flichel:** Nous essayons de la faire en même temps que l'enquête sur la population active. Si je me souviens bien, cela coûte environ un million de dollars de plus. Il faudra que je vérifie.

[Text]

**The Chairman:** That would be nice if you could, Mr. Flichel, as \$1 million doesn't sound like a lot of money to me though. To some people or for some things, \$1 million is a lot. I know if I could earn \$1 million a year it would be a lot, but for a national survey \$1 million doesn't sound like a lot.

**Mr. Flichel:** It is out of our research budget.

**The Chairman:** Okay, thank you. I'm sorry to keep you waiting, Mr. Bélanger.

**Mr. Bélanger (Ottawa—Vanier):** Mr. Flichel, I'll try to keep my questions short; I have quite a few of them.

I suspect I know the answer to my first one, but I want to verify it. Has the corporation considered, is the corporation considering, or will the corporation consider moving its headquarters from where it's currently located?

**Mr. Flichel:** We haven't considered moving the headquarters from where it's located.

**Mr. Bélanger:** You are not anticipating doing that?

**Mr. Flichel:** No.

**Mr. Bélanger:** Thank you.

Je voudrais poser quelques questions au sujet du PAREL. Vous en avez d'ailleurs parlé dans votre exposé, au début. Si je comprends bien, la Société devait négocier les ententes avec les provinces pour l'application de ce programme. Est-ce que c'est exact?

**Mr. Flichel:** The RRAP program is only funded to the end of this year.

**M. Bélanger:** Est-ce que vous avez négocié des ententes avec les provinces pour l'application de ce programme?

**Mr. Flichel:** Several of the provinces cost share in the RRAP program.

**M. Bélanger:** L'an passé, lorsque cela a été annoncé, le gouvernement a également annoncé son intention de négocier des ententes avec les provinces. Je veux savoir si des ententes ont été conclues et avec quelles provinces.

**Mr. Flichel:** I'll ask Mr. Poirier-Defoy to answer.

**M. Claude Poirier-Defoy (vice-président, avocat-conseil et secrétaire général, Société canadienne d'hypothèques et de logements):** Des ententes ont été conclues avec Terre-Neuve, l'Île-du-Prince-Édouard, la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick et le Québec pour partager les frais, de même qu'avec la Saskatchewan et les Territoires du Nord-Ouest. Dans les autres provinces, la Société livre directement le programme.

• 1235

**M. Bélanger:** Dans les provinces où une entente a été conclue, est-ce que cette entente a eu pour effet d'augmenter le nombre d'unités rénovées en vertu du programme?

**M. Poirier-Defoy:** Effectivement, oui.

**M. Bélanger:** Je n'ai pas besoin de les avoir tout de suite, mais ces chiffres peuvent-ils être obtenus?

[Translation]

**Le président:** Je vous en serais reconnaissant, monsieur Flichel. À moi, un million, cela ne me semble pas beaucoup. Pour certaines choses ou pour certaines personnes, un million de dollars, c'est beaucoup d'argent. Gagner un million de dollars par année, pour moi, ce serait beaucoup, mais pour une enquête à l'échelle nationale, cela me semble peu.

**M. Flichel:** C'est tiré de notre budget de recherche.

**Le président:** Très bien, merci. Je suis désolé de vous faire attendre, monsieur Bélanger.

**M. Bélanger (Ottawa—Vanier):** Monsieur Flichel, je vais essayer d'être bref. J'ai un certain nombre de questions.

J'imagine que je connais la réponse à la première, mais je veux m'en assurer. La société a-t-elle songé ou songe-t-elle à déménager son administration centrale?

**M. Flichel:** Nous n'avons pas songé à déménager.

**M. Bélanger:** Vous ne prévoyez pas le faire?

**M. Flichel:** Non.

**M. Bélanger:** Merci.

I would like to ask a few questions about the RRAP. You mentioned it in your statement, at the beginning. If I'm right, the Corporation was supposed to negotiate agreements with provinces for implementing this program. Is that right?

**M. Flichel:** Le PAREL est financé jusqu'à la fin de l'exercice courant.

**Mr. Bélanger:** Have you negotiated agreements with provinces for implementing the program?

**M. Flichel:** Le programme est cofinancé par plusieurs provinces.

**Mr. Bélanger:** Last year, when it was announced, the government also indicated its intention to negotiate agreements with the provinces. I want to know if agreements have indeed been concluded and with which provinces.

**M. Flichel:** Je vais demander à M. Poirier-Defoy de vous répondre.

**Mr. Claude Poirier-Defoy (Vice-Chairman, Legal Advisor and Secretary General, Canadian Mortgage and Housing Corporation):** Agreements were reached with Newfoundland, Prince Edward Island, Nova Scotia, New Brunswick and Quebec for cost sharing, as well as with Saskatchewan and the North West Territories. In the other provinces, the Corporation delivers the program directly.

**Mr. Bélanger:** In those provinces where an agreement has been reached, will this result in an increase of the number of renovated units under the program?

**Mr. Poirier-Defoy:** Indeed, yes.

**Mr. Bélanger:** I don't need them right away, but are those figures available?



[Texte]

**M. Poirier-Defoy:** Tout à fait.

**M. Bélanger:** Est-ce que vous pourriez me dire combien d'unités de logement ont été rénovées en 1994 par le biais du PAREL?

**Mr. Flichel:** Perhaps we could just check that number. I think we have it here.

**M. Bélanger:** Est-ce que vous pourriez nous dire le montant d'argent fédéral qui a été dépensé par la Société dans le programme pour l'année 1994, la première année du programme de deux ans?

**Mr. Flichel:** Mr. Chairman, in 1994 we did 10,000 units and it's planned to do 8,000 in 1995, for a total of \$100 million.

**M. Bélanger:** Et combien a-t-on dépensé en 1994?

**Mr. Flichel:** It is \$50 million each year.

**Mr. Bélanger:** That's projected. Are you telling me that \$50 million was spent in 1994?

**Mr. Flichel:** That was the budget for the program each year.

**Mr. Bélanger:** Okay. Was \$50 million spent in 1994 on RRAP.

**Mr. Flichel:** Yes.

**Mr. Bélanger:** Thank you.

**The Chairman:** Is that it?

**Mr. Bélanger:** As for the diminution of \$36 million for research and administration over three years, what is the percentage of the \$120 million that is administration versus research? Is the cut part of that percentage?

**Mr. Flichel:** The directive we have is to take 5% out of the total of \$120 million this year, 10% next year, and 15% the following year. That equates to the \$36 million.

**Mr. Bélanger:** Okay.

**Mr. Flichel:** Of the \$120 million, approximately \$10 million is what we call our direct research. These are moneys we spend on research-type projects. The other \$110 million relates to the administrative budget and some of the policy work we do within the corporation. It's not quite research, but it falls under the housing support notion.

**Mr. Bélanger:** So that's 5%, 10% and 15% over one, two and three years.

**Mr. Flichel:** Yes.

**Mr. Bélanger:** Is it 5% from the \$10 million?

**Mr. Flichel:** Of the \$120 million.

**Mr. Bélanger:** I understand that, but is the reduction *pro rata* for these amounts as well? Will it be a greater percentage on the research side or a lesser one?

**Mr. Flichel:** We just have to take it against the \$120 million. We are reviewing our operations at the present time to see where best to take it. We haven't made those decisions yet.

[Traduction]

**Mr. Poirier-Defoy:** Of course.

**Mr. Bélanger:** Could you tell me how many housing units have been renovated in 1994 under RRAP?

**M. Flichel:** Laissez-moi vérifier. Je crois que nous avons le chiffre précis.

**Mr. Bélanger:** Could you tell us how much federal money has been spent by the Corporation under this program for 1994, the first of the two-year program?

**M. Flichel:** Monsieur le président, en 1994, nous avons fait 10 000 unités, et on prévoit en faire 8 000 en 1995, pour un total de 100 millions de dollars.

**Mr. Bélanger:** And how much was spent in 1994?

**M. Flichel:** C'est 50 millions de dollars par année.

**M. Bélanger:** C'est ce qui est prévu. Êtes-vous en train de me dire que 50 millions de dollars ont été dépensés en 1994?

**M. Flichel:** C'est le budget du programme pour chaque année.

**M. Bélanger:** Très bien. Est-ce que 50 millions de dollars ont été dépensés pour le PAREL en 1994?

**M. Flichel:** Oui.

**M. Bélanger:** Merci.

**Le président:** C'est tout?

**M. Bélanger:** Pour ce qui est de la diminution de 36 millions de dollars en travaux de recherche et d'administration sur trois ans, quel est le pourcentage des 120 millions de dollars qui correspond à l'administration par rapport à la recherche? La coupure fait-elle partie de ce pourcentage?

**M. Flichel:** La directive que nous avons reçue est de supprimer 5 p. 100 du total de 120 millions de dollars cette année, 10 p. 100 l'année prochaine et 15 p. 100 l'année suivante. Cela donne les 36 millions de dollars.

**M. Bélanger:** Très bien.

**M. Flichel:** Sur les 120 millions de dollars, environ 10 millions de dollars correspondent à ce que nous appelons les travaux de recherche directe. Il s'agit de projets de recherche. Les 110 millions de dollars qui restent vont au budget d'administration et aux activités d'élaboration de politiques à la société. Ce n'est pas tout à fait de la recherche, mais cela entre dans la catégorie du soutien au logement.

**M. Bélanger:** Cela représente donc 5, 10 et 15 p. 100 sur un, deux et trois ans.

**M. Flichel:** Oui.

**M. Bélanger:** Est-ce que c'est 5 p. 100 de 10 millions de dollars?

**M. Flichel:** De 120 millions de dollars.

**M. Bélanger:** Je comprends, mais est-ce que la réduction se fait au prorata pour ces montants aussi? Le pourcentage sera-t-il plus élevé ou moins élevé pour la recherche?

**M. Flichel:** On nous demande d'effectuer la réduction sur les 120 millions de dollars. Nous sommes en train de revoir nos activités pour déterminer où il vaut mieux couper. Nous n'avons pas encore pris de décision.

[Text]

**Mr. Bélanger:** Do you have intentions of perhaps trying to take more on the administration side to preserve the research side?

**Mr. Flichel:** That would be our bias.

**Mr. Bélanger:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Bélanger.

I would like to have this concluded by 12:45 p.m. The Reform and Bloc members have indicated that they would each like to have five minutes. We will try to accommodate that. Mr. Epp, five minutes.

**Mr. Epp:** Thank you. I would like to come back again to what I said before when we were talking about the estimates. You said that you turned back, what was it, \$270 million, yet the difference in the estimates from last year to this year is more like \$214 million. Can you account for the difference?

**Mr. Flichel:** I will ask Karen to give you that reconciliation.

**Ms Karen Kinsley (Vice-President, Finance, Canada Mortgage and Housing Corporation):** Thank you. The \$214 million is the year-over-year change in the budget. You are quite correct. The \$270 million that has been talked about through the course of the day is the savings that the budget has taken out of our budget over three years. So it's \$270 million out of the budget over three years. The \$214 million is the year-over-year change in our main estimates.

**Mr. Epp:** In other words, there will be a smaller change then. Are you looking at the three past years or the next three years to come?

• 1240

**Ms Kinsley:** The \$270 million is for the three years forward.

**Mr. Epp:** So you've taken the biggest hit this year and there will be smaller hits in the coming year.

**Ms Kinsley:** Not quite. You have to understand the composition of the \$214 million. Of the \$214 million, \$65 million relates to the \$270 million. In other words, \$65 million of the \$270 million was taken in the current year. The balance will be taken in the forward two years.

The other decreases in the budget primarily relate to the \$142 million you referenced a moment ago, which is nothing more than our capital repayments exceeding our capital advances. If you took as an example the \$142 million with the \$65 million being the first year component of the \$270 million, it accounts for the bulk of the \$214 million year-over-year change. But there is a portion of the \$270 million yet to come.

**Mr. Epp:** On this same question related to estimates you indicated before that these were all contractual agreements. Is that the same as saying they are statutory requirements?

**Mr. Flichel:** I'll let the corporate counsel answer, if you don't mind.

[Translation]

**M. Bélanger:** Comptez-vous peut-être amputer davantage l'administration pour protéger la recherche?

**M. Flichel:** C'est ce que nous sommes en train de faire.

**M. Bélanger:** Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Bélanger.

J'aimerais que nous en ayons terminé d'ici à 12h45. Les représentants du Parti réformiste et du Bloc ont tous les deux dit vouloir obtenir cinq minutes. Nous allons essayer de le leur accorder. Monsieur Epp, vous avez cinq minutes.

**M. Epp:** Merci. J'aimerais revenir sur ce que j'ai dit tout à l'heure à propos de votre budget des dépenses. Vous avez dit avoir remis 270 millions de dollars; pourtant la différence dans le budget entre l'année dernière et cette année est plutôt de 214 millions de dollars. D'où vient cette différence?

**M. Flichel:** Je vais demander à Karen de vous expliquer la discordance.

**Mme Karen Kinsley (vice-présidente, Finances, Société canadienne d'hypothèques et de logement):** Merci. Les 214 millions de dollars représentent le changement d'une année à l'autre dans le budget. Vous avez tout à fait raison. Les 270 millions de dollars dont on a parlé aujourd'hui représentent les économies que le budget a retirées de notre budget sur trois ans. C'est donc 270 millions de dollars de moins du budget sur trois ans. Les 214 millions de dollars représentent le changement d'une année à l'autre dans le budget principal des dépenses.

**M. Epp:** Autrement dit, il y aura un changement moins important. Parlez-vous des trois dernières années ou des trois prochaines?

**Mme Kinsley:** Les 270 millions de dollars sont pour les trois années à venir.

**M. Epp:** La plus grosse coupure budgétaire, vous l'avez donc eue cette année, et il y en aura de moins importantes dans l'année à venir.

**Mme Kinsley:** Pas tout à fait; il faut en effet connaître la composition des 214 millions de dollars, dont 65 millions sont liés aux 270 millions de dollars. Autrement dit, 65 millions de dollars des 270 millions de dollars ont été prélevés cette année; le reste sera pris sur les deux années à venir.

Les autres tailles budgétaires sont essentiellement liées aux 142 millions de dollars que vous mentionniez tout à l'heure, qui ne sont rien d'autre que nos remboursements de capital qui dépassent nos avances en capital. Prenez pour exemple les 142 millions de dollars, avec les 65 millions de dollars qui sont l'avance, pour la première année, sur les 270 millions de dollars, c'est ce qui constitue, en gros, le changement de 214 millions de dollars année après année, mais il y a encore une portion de ces 270 millions de dollars qui va être coupée.

**M. Epp:** Vous disiez avant, toujours en réponse à la même question sur le budget, qu'il s'agissait là d'ententes contractuelles. Est-ce que cela revient à dire qu'il s'agit d'exigences réglementaires?

**M. Flichel:** Si vous n'y voyez pas d'objection, je vais demander à notre conseiller juridique de vous répondre.



[Texte]

**Mr. Epp:** Good. I'm getting these other people to work here. We're getting our money's worth out of them.

**Mr. Poirier-Defoy:** They are all part of different agreements we have signed with provinces. We have global agreements and others that we have eventually signed with private and non-profit sponsors, but they are all binding agreements.

**Mr. Epp:** For the purposes of our budget those are not usually in the estimates. They're said to be statutory expenditures and we have no choice on them; there's no vote on them. So why do we have this vote?

**Mr. Poirier-Defoy:** Because they have all been spent under different sections of the act. Perhaps Karen can give you more information on why it says so.

**Ms Kinsley:** There is a distinction between statutory expenditure and expenditures that are the consequence of legally binding agreements. To technically answer your question, spending on social housing is not a statutory requirement.

**Mr. Epp:** It isn't technically.

**Ms Kinsley:** It is not a statutory requirement, but that doesn't diminish the point that it is a consequence of legally binding agreements the federal government has entered into.

**Mr. Epp:** I think I understand that. I would like to make a small comment to my honourable Liberal friend over there who made a little bit of a scathing dig at the Reform Party for wanting to cut 25%.

I'd like to point out, commend you, and make sure the people opposite note that when you said you took \$270 million out—I think my mathematics is correct—that's about a 12% cut. You increased your efficiency—I don't think you had a cut—and your net is around 12.5% better. So it can be done if you start setting some goals and saying you want to achieve them.

I'm very interested in aboriginal housing. I really believe that somehow that problem has to be solved in the long term. For years and years that segment of our society has been dependent on the rest of us. My whole philosophical base for this is that I would like to see them become truly independent, financially as well as otherwise.

First of all, I would like a hard number from your aboriginal housing department. I can't find this. I looked on page 20 of your annual report of two years ago and found several different entries on subsidy programs. There's one for urban native non-profit housing, there's another for rural and native housing, there's another one for on-reserve non-profit, and under rehabilitation programs we have on-reserve housing. These things are hidden all over the place.

[Traduction]

**M. Epp:** Très bien, nous allons faire travailler ces gens; nous voulons en avoir pour notre argent.

**M. Poirier-Defoy:** Tout cela fait partie de diverses ententes que nous avons signées avec les provinces. Nous avons des ententes générales et d'autres que nous avons fini par signer avec des commanditaires privés et à but non lucratif, mais ce sont toutes des ententes exécutoires.

**M. Epp:** Aux fins de notre budget, celles-ci ne figurent généralement pas dans les prévisions budgétaires; ce sont des dépenses réglementaires sur lesquelles nous ne pouvons voter, pour lesquelles nous n'avons pas de choix. Pourquoi alors avons-nous ce crédit?

**M. Poirier-Defoy:** Parce que ce sont des dépenses qui ont été faites aux termes de différents articles de la loi. Karen pourrait peut-être mieux vous expliquer pourquoi elles figurent ici.

**Mme Kinsley:** Il y a une distinction entre dépenses réglementaires et dépenses qui résultent d'ententes juridiquement exécutoires, mais pour donner une réponse précise à votre question, les dépenses en logement public ne constituent pas une condition réglementaire.

**M. Epp:** Considérée techniquement.

**Mme Kinsley:** Ce n'est pas une exigence réglementaire, mais cela ne change rien au fait que ces dépenses résultent d'ententes juridiquement exécutoires contractées par le gouvernement fédéral.

**M. Epp:** Je crois avoir compris cela. Je voudrais faire une petite observation à l'intention de mon honorable collègue libéral d'en face, qui a envoyé une flèche au Parti réformiste pour vouloir couper 25 p. 100.

Je voudrais signaler, en vous louant, mais en m'assurant que les gens de l'autre bord prennent note que lorsque vous avez dit que vous retiriez 270 millions de dollars—si j'ai bien retenu les chiffres—cela représente une coupure d'environ 12 p. 100. Vous avez amélioré votre efficacité—je ne pense pas qu'elle ait diminué—et vos résultats se sont améliorés d'environ 12,5 p. 100. C'est donc faisable quand on se fixe des objectifs et quand la bonne volonté y est.

Je m'intéresse beaucoup à la question des logements pour autochtones, et je crois que le problème, de l'une ou l'autre façon, doit être réglé à long terme. Voilà de nombreuses années que ce secteur de notre société dépendait de nous, et j'aimerais, pour des raisons de principe, qu'il devienne authentiquement indépendant de nous, financièrement aussi bien qu'autrement.

Je voudrais tout d'abord que vos spécialistes du logement autochtone me donnent quelques chiffres, que je n'ai pu trouver. J'ai consulté la page 20 de votre rapport annuel d'il y a deux ans et j'y ai trouvé plusieurs inscriptions différentes sur les programmes de subvention. Il y en a un pour le logement autochtone urbain à but non lucratif, un autre pour le logement autochtone et rural, un autre pour le logement à but non lucratif dans les réserves, et un autre encore dans les programmes de rénovation des logements dans les réserves. Il faut chercher partout pour retrouver tous ces éléments.

[Text]

Do you have an aggregate number of what you are paying to support housing on reserves and off reserves, the total for the natives? I'd like to have that. If you can't provide it now—I know it's a detailed question—provide it for me later. I'm quite convinced I'm right that per capita we are tremendously inefficient in that area. Please respond to that, if you will.

[Translation]

Ces éléments sont-ils regroupés quelque part, en un seul chiffre qui nous montre ce que vous payez pour le logement dans les réserves et hors réserve, soit la somme totale consacrée aux autochtones? C'est ce que j'aimerais savoir. Si vous ne pouvez me donner maintenant ce renseignement—je sais que c'est une question détaillée—j'aimerais que vous me le fassiez parvenir. Je suis persuadé que sur cette question nous avons été d'une inefficacité totale, si on fait le calcul par habitant, et j'aimerais que vous me fournissiez ce renseignement.

• 1245

**Mr. Flichel:** We'll get you the proper table that outlines the... but in total about 49,000 units were done under the various programs. Our estimate of native targeting was that about 33,000 of those went to natives, as opposed to the rural side of rural and native and the urban native issue. Those are roughly the numbers.

**M. Flichel:** Nous vous obtiendrons les tableaux qui présentent les... mais je peux vous dire qu'environ 49 000 unités ont été construites, en tout, au titre des divers programmes. D'après notre évaluation, environ 33 000 des logements ont été construits pour des autochtones, par opposition aux logements destinés aux autochtones dans les zones rurales et les zones urbaines. Ce sont là des chiffres approximatifs.

On your point about inefficiency, if inefficiency were viewed from the point of view of part of the need requirement costing more than some other part of need requirement... I think that's not quite the right perception. The issue really is what is the circumstance those people have who are in need?

Vous parlez d'inefficacité, mais si un projet est jugé inefficace parce que le coût est plus élevé pour certains besoins que pour d'autres... Ce n'est pas la bonne façon de juger des choses. Le critère correct, ce sont les circonstances dans lesquelles se trouvent les personnes dans le besoin.

If we go back to the 1970s, when we started the rural and native program, most of that need in fact existed in remote and northern areas. The cost of construction was very high. This wasn't like building units in Edmonton. Therefore the average subsidy cost, yes, was significantly higher. But you had to decide at the outset whether or not you were going to serve those people in the rural and remote areas.

Si nous revenons aux années soixante-dix, quand nous avons mis en place le programme d'habitation pour les autochtones dans les régions rurales, le besoin était le plus ressenti dans les régions éloignées et dans le Nord. Le coût de la construction était très élevé—cela ne se compare pas à la construction de logements à Edmonton—et c'est pourquoi la subvention moyenne était effectivement beaucoup plus élevée, mais il fallait décider avant tout si l'on allait répondre aux besoins des gens dans les régions rurales et éloignées.

So the explanation for the average subsidy cost, if that's your view of inefficiency, I think can be explained. The procurement processes we've gone through to make sure we're as efficient as possible have withstood the test of all reviews.

Notre inefficacité—puisque c'est ainsi que vous l'appellez—s'explique donc ainsi, et il y a une justification au coût moyen des subventions. Nous avons adopté des procédures de passation des marchés publics qui nous permettent d'être aussi efficaces que possible et qui ont résisté à l'épreuve de tous les examens.

Part of the issue over time is also how we develop capacity within the native community so they're doing more of this. There are risks associated with that, so we haven't been 100% successful in all cases. But if we look at the rural and native program in aggregate terms right across the board—and we did a program evaluation two years ago, and we'd be pleased to share it with you—the number of native communities that have had significant changes in their living environments is very significant.

Avec le temps, nous avons également encouragé la communauté autochtone à participer davantage; il y a des risques à courir, certes, et nous n'avons pas enregistré que des succès, mais si nous examinons dans l'ensemble les programmes de construction dans les régions rurales et autochtones—nous avons fait un programme d'évaluation il y a deux ans, et si cela vous intéresse nous serons heureux de vous le faire parvenir—le nombre de collectivités autochtones qui ont vu des améliorations considérables dans leur environnement est très élevé.

**Mr. Epp:** That's commendable. What I'd like to know is the per capita cost, too.

**M. Epp:** C'est tout à fait louable, mais j'aimerais savoir quel est le coût par personne.

**The Chairman:** I'm sure Mr. Epp will relate to these high northern costs. Albertans are famous for spending a lot of money on laying pipelines through the Rockies, where things are very expensive. Right, Mr. Epp?

**Le président:** M. Epp n'ignore certainement pas que dans le Grand Nord les coûts sont très élevés. C'est ainsi que la pose de pipelines dans les montagnes Rocheuses a coûté très cher aux Albertains, et nous n'ignorons pas la cherté de tout dans cette province, n'est-ce pas, monsieur Epp?

**Mr. Epp:** We do things right there.

**M. Epp:** C'est une province où nous faisons bien les choses.

**The Chairman:** I'm sure you do.

**Le président:** J'en suis certain.



[Texte]

We're going to finish this off with Mr. Marchand, who I am sure will give you a warm send-off.

**Mr. Marchand:** Mr. Flichel, when we're talking about \$270 million, which you consider an economy and which I consider a cut in your budget, are you aware that money was supposed to be used for construction or improvement of social housing and now that money is being given to the Minister of Finance to reduce the deficit? Are you aware of that?

**Mr. Flichel:** Yes, I am.

**Mr. Marchand:** Good. Does the fact that \$270 million that was supposed to be used for social housing is not now being used for social housing indicate there is less need for social housing in this country, according to you?

**Mr. Flichel:** It doesn't change the need numbers.

**Mr. Marchand:** It doesn't change the need.

**Mr. Flichel:** No.

**Mr. Marchand:** When you're talking about housing, Mr. Flichel, is any planning involved here? How far ahead of time do you plan these things, the need for more housing or less housing? Are you working somewhat in the dark right now? A minute ago you didn't seem to be sure whether there was an increase or a decrease. Is there any kind of planning for social housing needs in this country? What are your plans?

**Mr. Flichel:** I don't accept that I wasn't sure. We base our statements in this regard on scientific evidence, as opposed to reading about it in the newspaper. The definition of need has been well established. It's accepted by all the actors in our society. Our society has to step up from time to time and decide what it's going to do about the various social housing requirements.

**Mr. Marchand:** I really do think that answer is so glib and so insulting, Mr. Flichel. Really, you're insulting my intelligence, and I think you're insulting every MP around this table, by trying to imply that through some scientific evidence, or lack thereof, there isn't an increase in demand for social housing, that poverty hasn't increased in this country. Certainly in my province it's quite obvious that it has, and I'm sure it has in other provinces. It's obvious. I think it's very glib and arrogant on your part even to try, by using so-called scientific statistics, to deny the fact that it isn't rising in this country.

[Traduction]

Ce sera M. Marchand qui aura la dernière intervention, une intervention qui, j'en suis certain, sera chaleureuse.

**M. Marchand:** Monsieur Flichel, quand nous parlons de 270 millions de dollars que vous considérez comme une économie et que personnellement je considère comme une coupure de votre budget, savez-vous que cet argent était censé être utilisé pour la construction et l'amélioration de logements sociaux? Voilà que cet argent a été donné au ministre des Finances pour réduire le déficit; le savez-vous?

**M. Flichel:** Oui, je le sais.

**M. Marchand:** Le fait que 270 millions de dollars destinés au logement social ne le seront plus indique-t-il que le besoin en logements sociaux se fait moins sentir dans notre pays, d'après vous?

**M. Flichel:** Cela ne change rien aux sommes qui seraient nécessaires pour répondre aux besoins.

**M. Marchand:** Cela ne change rien aux besoins.

**M. Flichel:** Non.

**M. Marchand:** Quand vous parlez de logement, monsieur Flichel, y a-t-il planification en conséquence? Combien de temps à l'avance préparez-vous ces plans, compte tenu des besoins de logements plus ou moins nombreux? Est-ce que vous ne tâtonnez pas dans le noir à l'heure actuelle? Il y a quelques instants vous ne sembliez pas certain s'il allait y avoir augmentation ou diminution: les besoins en logement social de notre pays sont-ils planifiés, et, dans l'affirmative, quels sont vos plans?

**M. Flichel:** Je ne reconnais pas que je n'étais pas certain. Nous nous basons sur des faits scientifiques; nous ne tirons pas nos chiffres en lisant les journaux! La notion de besoin a été bien définie; elle est acceptée par tous les participants à notre société, qui, périodiquement, doit décider ce qu'elle va faire pour répondre aux divers besoins en logement social.

**M. Marchand:** Votre réponse me paraît fort désinvolte, monsieur Flichel; c'est une insulte à mon intelligence, voire à celle de tous les députés ici présents. Vous essayez de nous faire croire que grâce à des preuves scientifiques, ou à leur absence, la demande de logements sociaux n'a pas augmenté, que la pauvreté n'a pas gagné du terrain dans notre pays. Dans ma province il est évident que les besoins ont augmenté, et je doute qu'il n'en soit pas de même dans les autres. Je trouve donc que c'est un signe d'arrogance et de désinvolture de votre part que d'essayer, en citant des statistiques pseudo-scientifiques, de nier que les besoins ne se sont pas accrus dans notre pays.

• 1250

That's just a statement. I'm definitely putting in this comment because I really think it's terribly insulting.

Do you know that housing is a basic need, Mr. Flichel? Do you think that housing is a basic need?

**The Chairman:** You don't have to answer this, Mr. Flichel.

**Mr. Flichel:** Are you expecting me to answer? I don't have a problem.

Je voudrais faire ce commentaire haut et fort, car je considère cela comme une véritable insulte.

Savez-vous que le logement est un besoin élémentaire, monsieur Flichel? Est-ce bien ce que vous aussi vous pensez?

**Le président:** Vous n'avez pas à donner une réponse à cela, monsieur Flichel.

**M. Flichel:** Est-ce que vous vous attendez à ce que je réponde? Je n'y vois pas d'objection.

## [Text]

**The Chairman:** I just didn't detect a question there. That's why you don't have to respond to this.

**Mr. Marchand:** The question is, is housing a basic need according to you?

**Mr. Flichel:** Of course it is.

**Mr. Marchand:** It is? And is there any kind of planning at CMHC in terms of that?

I can't even get a reasonable answer out of this guy. It's as though they have no idea where they're going. They don't know whether the demand for social housing is increasing or not. He uses euphemisms. When I'm saying that \$270 million is a cut in social housing, he's saying that it's an economy. When the budget has been reduced by \$270 million, that's \$270 million over the next few years that won't go to social housing.

You're saying that that's not a cut?

**The Chairman:** I think Mr. Marchand has made himself quite clear. We have just a few seconds in this round. You might want to respond in one way or another, Mr. Flichel.

**Mr. Flichel:** Quite the contrary. In terms of the history of CMHC and our efforts with regard to helping to ensure that Canadians are well housed, I think the record is above and beyond reproach.

Nevertheless, I would agree with the member. One of the concerns from our point of view, we being responsible for the housing sector, is that sometimes people don't realize how fundamental housing is in terms of other social requirements being met. So, quite contrary to disagreeing with you, I couldn't agree with you more.

All the studies I'm aware of indicate quite clearly that if we're going to make progress on other social issues in our society, whether they be health, education, or whatever other social problems, the evidence is quite clear that housing is fundamental to doing so.

**Mr. Marchand:** One last comment.

**The Chairman:** Okay, a last comment.

**Mr. Marchand:** Mr. Flichel, in 1989, 4,500 new social housing units were constructed; in 1993, 2,200; and as of 1994, zero. And this year the budget going to social housing is reduced by \$270 million. I think that is fairly accurate and scientific. To me, that indicates that people in CMHC or someone in the federal government is not looking after social housing. We're not trying to deal with better housing for the needier people. That's not true. You're reducing it. You're cutting it. You're getting out of the market.

**The Chairman:** I think you've made your point.

Do you want to say anything, Mr. Flichel? Then we'll wrap it up.

**Mr. Epp:** I have a point of order. I'd like this to be on the record. With all due respect to my colleague from the Bloc, when he said that all MPs here were insulted by you, I want to dissociate myself from that. I think you've been very helpful, and I am not in the least insulted by you—and I'm sure the others would agree with that.

## [Translation]

**Le président:** À mes yeux ce n'est pas une question, et c'est pourquoi vous n'avez pas à y répondre.

**M. Marchand:** C'est pourtant bien une question: d'après vous, le logement constitue-t-il un besoin élémentaire?

**M. Flichel:** Bien entendu.

**M. Marchand:** Vraiment? Et la SCHL a-t-elle une planification quelconque?

Je n'arrive à rien tirer de sensé de ce type; c'est comme un navire sans boussole. À la SCHL on ignore si la demande de logement social augmente ou non. On nous sert des euphémismes. Quand je dis que 270 millions de dollars représentent une coupure dans le logement social, M. Flichel appelle cela une économie. Quand le budget a été réduit de 270 millions de dollars, cela représente 270 millions de dollars qui n'iront pas au cours des prochaines années au logement social.

Et vous dites que ce n'est pas une coupure?

**Le président:** M. Marchand s'est très bien fait comprendre, et il nous reste quelques secondes de cette série de questions. Vous pouvez répondre comme il vous plaira, monsieur Flichel.

**M. Flichel:** Tout au contraire! Tout l'historique de la SCHL—nos efforts pour aider les Canadiens à bien se loger—plaide en notre faveur et est tout à notre honneur.

Néanmoins, je suis d'accord avec le député. Nous sommes responsables du secteur du logement, et l'une de nos préoccupations, c'est que les gens ne se rendent pas compte parfois combien le logement est un besoin fondamental pour que d'autres besoins sociaux soient satisfaits. Bien loin de m'élever contre ce que vous dites, je suis entièrement d'accord avec vous.

Toutes les études dont j'ai pris connaissance montrent clairement que si nous voulons faire des progrès dans d'autres domaines, qu'il s'agisse de la santé, de l'éducation ou de tout autre problème social, on en revient toujours au logement comme point de départ.

**M. Marchand:** Une dernière observation.

**Le président:** Très bien, une dernière.

**M. Marchand:** Monsieur Flichel, en 1989, 4 500 nouveaux logements sociaux ont été construits; en 1993, il y en a eu 2 200, et depuis 1994, zéro. Et cette année le budget pour le logement social est réduit de 270 millions des dollars. Voilà des chiffres précis et scientifiques qui me semblent montrer clairement que les gens de la SCHL, ou du gouvernement fédéral, ne s'occupent pas du logement social. Nous ne visons pas à assurer de meilleurs logements aux gens dans le besoin. Ce n'est pas vrai. Vous réduisez, vous taillez, vous vous retirez du marché.

**Le président:** Vous avez suffisamment développé votre argument.

Est-ce que vous voulez répondre, monsieur Flichel? Après quoi nous concluons la discussion.

**M. Epp:** J'ai une objection à formuler, et je voudrais que ce soit mis au procès-verbal. En toute déférence envers mon collègue du Bloc, il a dit que tous les députés ici présents se sentaient insultés par vous, et je voudrais me dissocier de cette affirmation. Je ne me sens nullement insulté—je suis sûr que mes collègues seront d'accord avec moi sur ce point—et je pense que vous avez fait de votre mieux.



---

**[Texte]**

With all due respect, Mr. Marchand, that's how I feel about it.

**The Chairman:** Okay. We're going to wrap this up.

Thank you, Mr. Flichel, for coming. I appreciate you spending your time with us, and I look forward to it again.

This meeting stands adjourned.

**[Traduction]**

En toute déférence, monsieur Marchand, voilà mon opinion sur toute cette question.

**Le président:** Bon, nous allons mettre fin à la discussion.

Je vous remercie d'être venu, monsieur Flichel. Je vous remercie d'avoir bien voulu nous consacrer du temps; ce ne sera certainement pas la dernière fois que nous vous entendrons.

La séance est levée.

---

**MAIL  POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

**Lettermail**

**Poste-lettre**

**8801320  
OTTAWA**

*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré-Cœur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

**WITNESSES**

*From Canada Mortgage and Housing Corporation:*

E.A. Flichel, President;  
Karen Kinsley, Vice-President, Finance;  
Claude Poirier-Defoy, Vice-President, General Counsel and Corporate Secretary.

**TÉMOINS**

*De la Société canadienne d'hypothèques et de logements:*

E.A. Flichel, président;  
Karen Kinsley, vice-présidente, Finances;  
Claude Poirier-Defoy, vice-président, Avocat-Conseil et Secrétaire général.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



CA 1  
X257  
-655

Publications

## HOUSE OF COMMONS

### Issue No. 41 (Meetings Nos. 47 to 56)

Tuesday, April 25, 1995  
Thursday, April 27, 1995  
Tuesday, May 2, 1995  
Thursday, May 4, 1995  
Monday, May 8, 1995  
Thursday, May 11, 1995  
Tuesday, May 16, 1995  
Thursday, May 18, 1995  
Tuesday, May 30, 1995  
Thursday, June 1, 1995

**Chairperson:** John Harvard

## CHAMBRE DES COMMUNES

### Fascicule n° 41 (Séances n°s 47 à 56)

Le mardi 25 avril 1995  
Le jeudi 27 avril 1995  
Le mardi 2 mai 1995  
Le jeudi 4 mai 1995  
Le lundi 8 mai 1995  
Le jeudi 11 mai 1995  
Le mardi 16 mai 1995  
Le jeudi 18 mai 1995  
Le mardi 30 mai 1995  
Le jeudi 1<sup>er</sup> juin 1995

**Président:** John Harvard



*Minutes of Proceedings of the Standing Committee on*

## Government Operations

### RESPECTING:

Bill C-224, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officers

Consideration of the Main Estimates 1995-96: Votes 1, 5, 10, 15, 20, 25 and 30 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES and pursuant to Standing Order 81(7), consideration of the Outlook Document on Program Priorities and Expenditures 1995-96 to 1997-98 for the said department

Consideration of the Main Estimates 1995-96 under CANADIAN HERITAGE: Vote 140 and pursuant to Standing Order 81(7), consideration of the Outlook Document on Priorities and Expenditures 1995-96 to 1997-98 for the said department

Consideration of the Main Estimates 1995-96 under PRIVY COUNCIL: Vote 1 and pursuant to Standing Order 81(7), consideration of the Outlook Document for the said department

Consideration of the Main Estimates 1995-96 under TREASURY BOARD: Votes 1, 5, 10 and 15 and pursuant to Standing Order 81(7), consideration of the Outlook Document for the said Department

### APPEARING:

Hon. Arthur C. Eggleton,  
President of the Treasury Board and  
Minister Responsible for Infrastructure

The Honourable David Dingwall,  
Minister of Public Works and Government Services and  
Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency

### WITNESSES:

(See end of document)

First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994-95

*Procès-verbaux du Comité permanent des*

## Opérations gouvernementales

### CONCERNANT:

Projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif

Considération du budget des dépenses principal 1995-1996: crédits 1, 5, 10, 15, 20, 25 et 30 sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX et conformément à l'article 81(7) du Règlement, considération du document sur les priorités et dépenses de programme 1995-1996 à 1997-1998 dudit ministère

Considération du budget des dépenses principal 1995-1996 sous la rubrique PATRIMOINE CANADIEN: crédit 140 et conformément à l'article 81(7) du Règlement, considération du document sur les priorités et dépenses 1995-1996 à 1997-1998 dudit ministère

Considération du budget des dépenses principal 1995-1996 sous la rubrique CONSEIL PRIVÉ: crédit 1 et conformément à l'article 81(7) du Règlement, considération du document perspective dudit ministère

Considération du budget des dépenses principal 1995-1996 sous la rubrique CONSEIL DU TRÉSOR: crédits 1, 5, 10 et 15 et conformément à l'article 81(7) du Règlement, considération du document perspective dudit ministère

### COMPARAÎT:

L'hon. Arthur C. Eggleton,  
Président du Conseil du Trésor et  
ministre responsable de l'Infrastructure

L'honorable David Dingwall,  
Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux  
et ministre de l'Agence de promotion économique du Canada  
atlantique

### TÉMOINS:

(Voir la fin du document)

Première session de la trente-cinquième législature, 1994-1995

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairperson:* John Harvard

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
John Bryden  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
Ted White  
John Williams

(Quorum 6)

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* John Harvard

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
John Bryden  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
Ted White  
John Williams

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Danielle Bélisle



## ORDERS OF REFERENCE

1st Session / 35th Parliament

*Extract from the Votes & Proceedings of the House of Commons of Friday, March 17, 1995:*

The House resumed consideration of the motion of Mr. Bryden (Hamilton — Wentworth), seconded by Mrs. Parrish (Mississauga — West), That Bill C-224, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officers, be now read a second time and referred to a Legislative Committee.

By unanimous consent, it was ordered, That the motion be amended by having the Bill referred, after second reading, to the Standing Committee on Government Operations.

The debate continued.

The question was put on the motion, as amended, and it was agreed to.

Accordingly, the Bill was read the second time and referred to the Standing Committee on Government Operations.

ATTEST

*Extract from the Journals of the House of Commons of Monday May 1st, 1995:*

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 74th Report of the Committee, which was as follows:

Pursuant to Standing Order 104, the Committee recommends that the following Members be added to the list of Associate Members of Standing Committees:

— Agriculture and Agri-Food:

*Hoepfner.*

— Government Operations:

*White (North Vancouver).*

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 50, which includes this Report*) was tabled.

ATTEST

*Extract from the Journals of the House of Commons of Monday, May 1st, 1995:*

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Knutson (Elgin — Norfolk), moved, — That the 74th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

## ORDRES DE RENVOI

1<sup>re</sup> Session / 35<sup>e</sup> Législature

*Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du vendredi 17 mars 1995 :*

La Chambre reprend l'étude de la motion de M. Bryden (Hamilton — Wentworth), appuyé par M<sup>me</sup> Parrish (Mississauga — Ouest), Que le projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif, soit maintenant lu une deuxième fois et renvoyé à un comité législatif.

Du consentement unanime, il est ordonné, Que la motion soit modifiée afin que le projet de loi soit renvoyé, après la deuxième lecture, au Comité permanent des opérations gouvernementales.

Le débat se poursuit.

La motion, telle que modifiée, mise aux voix, est agréée.

En conséquence, le projet de loi est lu une deuxième fois et renvoyé au Comité permanent des opérations gouvernementales

ATTESTÉ

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du lundi 1<sup>er</sup> mai 1995 :*

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 74<sup>e</sup> rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Conformément au mandat que lui confère l'article 104 du Règlement, le Comité recommande que les députés dont le nom suit s'ajoutent à la liste des membres associés des Comités permanents :

— Agriculture et agro-alimentaire :

*Hoepfner.*

— Opérations gouvernementales :

*White (North Vancouver).*

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicule n<sup>o</sup> 50, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

ATTESTÉ

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du lundi 1<sup>er</sup> mai 1995 :*

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Knutson (Elgin — Norfolk), propose, — Que le 74<sup>e</sup> rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

*Le Greffier de la Chambre des communes*

ROBERT MARLEAU

*Clerk of the House of Commons*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 25, 1995

(Meeting No. 47)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:05 o'clock a.m. this day, in Room 371, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Ian Murray and Chuck Strahl.

*Acting Members present:* Dianne Brushett for John Bryden, René Laurin for Jean-Paul Marchand.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

The Committee proceeded to study its future business. It was agreed that the Committee accept the requests received from the Canadian Society of Association Executives and the Physicians for a smoke-free Canada to appear on Bill C-224, "An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officers".

*Witnesses: From the Public Service Commission:* Ruth Hubbard, President; Ginette Stewart, Commissioner; Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Programs Branch.

At 11:15 o'clock a.m., in accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, February 28, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996. (See *Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No. 35.*)

The Chairman called Vote 140 CANADIAN HERITAGE (Public Service Commission).

Ruth Hubbard made a statement and with the other witnesses from the Public Service Commission answered questions.

At 11:45 o'clock a.m., Ron Duhamel took the Chair as Acting Chair.

At 12:49 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, APRIL 27, 1995

(Meeting No. 48)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:07 o'clock a.m. this day, in Room 371, West Block, the Vice-Chair, Jean-Paul Marchand, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Jean-Paul Marchand and Ian Murray.

*Acting Members present:* René Laurin for Gérard Asselin, Walt Lastewka for Eugène Bellemare, John Williams for Chuck Strahl.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams and Jack Stilborn, Research Officers.

## PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 25 AVRIL 1995

(Séance n° 47)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 05, dans la salle 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Ian Murray et Chuck Strahl.

*Membres suppléants présents:* Dianne Brushett pour John Bryden et René Laurin pour Jean-Paul Marchand.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

Le Comité examine ses travaux à venir. Il est convenu que le Comité accepte les demandes de comparution de la Société canadienne des directeurs d'associations et de «Physicians for a smoke-free Canada» relativement au projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif.

*Témoins: De la Commission de la fonction publique:* Ruth Hubbard, présidente; Ginette Stewart, commissaire; Michel Cardinal, directeur général, Direction générale des programmes de dotation.

À 11 h 15, conformément à l'ordre de renvoi de la Chambre des communes du mardi 28 février 1995, le Comité étudie le budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996. (Voir les *Procès-verbaux et témoignages du mardi 14 mars 1995, fascicule n° 35.*)

Le président met en délibération le crédit 140, sous la rubrique PATRIMOINE CANADIEN (Commission de la fonction publique).

Ruth Hubbard fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 11 h 45, Ron Duhamel prend le fauteuil en qualité de président suppléant.

À 12 h 49, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 27 AVRIL 1995

(Séance n° 48)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 07, dans la salle 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Jean-Paul Marchand (*vice-président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Jean-Paul Marchand et Ian Murray.

*Membres suppléants présents:* René Laurin pour Gérard Asselin, Walt Lastewka pour Eugène Bellemare, John Williams pour Chuck Strahl.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams et Jack Stilborn, attachés de recherche.



*Appearing:* Hon. Arthur C. Eggleton, President of the Treasury Board and Minister Responsible for Infrastructure.

*Witnesses: From the Treasury Board of Canada:* R.J. Giroux, Secretary of the Treasury Board and Comptroller General; Donald D. Lusby, Acting Assistant Deputy Minister, Corporate Services Branch; Norman Moyer, Assistant Deputy Minister, Infrastructure Program.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, February 28, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996. (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No. 35.*)

The Chairman called Votes 1, 5, 10 and 15 under TREASURY BOARD.

The Minister made a statement and with the other witnesses answered questions.

At 12:49 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, MAY 2, 1995  
(Meeting No. 49)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:09 o'clock a.m. this day, in Room 371, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Ian Murray.

*Acting Members present:* Alex Shepherd for John Bryden, Bernard Deshaies for Jean-Paul Marchand.

*Other Members present:* Roger Gallaway, Susan Whelan.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer. *From the Legislative and Members' Services Office:* Lucile MacGregor, Legislative Clerk and Philippe Ducharme, Legislative Counsel.

*Witnesses:* John Bryden, M.P., Sponsor of Bill C-224: *From Revenue Canada:* Denis Lefebvre, Acting Assistant Deputy Minister, Policy and Legislation Branch. *From the Canadian Center for Philanthropy:* Patrick Johnston, Incoming President and Chief Executive Officer; Michael Hall, Director, Research.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Friday, March 17, 1995 the Committee proceeded to the consideration of Bill C-224, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officers.

John Bryden, Sponsor of Bill C-224 made a statement and answered questions.

Denis Lefebvre made a statement and answered questions.

Patrick Johnston and Michael Hall made a statement and answered questions.

At 1:14 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

*Comparaît:* L'honorable Arthur C. Eggleton, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure.

*Témoins: Du Conseil du Trésor du Canada:* R.J. Giroux, secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général; Donald D. Lusby, sous-ministre adjoint suppléant, Direction des services ministériels; Norman Moyer, sous-ministre adjoint, Programme de l'infrastructure.

Conformément à l'ordre de renvoi de la Chambre des communes du mardi 28 février 1995, le Comité étudie le budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 14 mars 1995, fascicule n° 35.*)

Le président met en délibération les crédits 1, 5, 10 et 15, sous la rubrique CONSEIL DU TRÉSOR.

Le ministre fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 12 h 49, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 2 MAI 1995  
(Séance n° 49)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 09, dans la salle 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard et Ian Murray.

*Membres suppléants présents:* Alex Shepherd pour John Bryden et Bernard Deshaies pour Jean-Paul Marchand.

*Autres députés présents:* Roger Gallaway et Susan Whelan.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche. *Du Bureau des conseillers législatifs:* Lucile MacGregor, greffière et Philippe Ducharme, conseiller.

*Témoins:* John Bryden, député, parrain du projet de loi C-224. *De Revenu Canada:* Denis Lefebvre, sous-ministre adjoint suppléant, Direction générale de la politique et de la législation. *Du Centre canadien de philanthropie:* Patrick Johnston, président entrant et président-directeur général; Michael Hall, directeur, Recherche.

Conformément à l'ordre de renvoi que la Chambre des communes a adopté le vendredi 17 mars 1995, le Comité étudie le projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif.

John Bryden, parrain du projet de loi C-224, fait une déclaration et répond aux questions.

Denis Lefebvre fait une déclaration et répond aux questions.

Patrick Johnston et Michael Hall font des déclarations et répondent aux questions.

À 13 h 14, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

THURSDAY, MAY 4, 1995  
(Meeting No. 50)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:05 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ken Epp, John Harvard and Jean-Paul Marchand.

*Other Member present:* Susan Whelan.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer. *From the Legislative and Members' Services Office:* Lucile MacGregor, Legislative Clerk.

*Witnesses: From the Canadian Society of Association Executives:* Jack Shand, President; Paulette Vinette, Chair of the Board. *From Physicians for a smoke-free Canada:* Mark C. Taylor, President; Cynthia Callard, Executive Director. *From the Pearson-Shoyama Institute:* Andrew Cardozo, President. *From the National Anti-Poverty Organization:* Lynne Toupin, Executive Director; François Duhaime, Assistant Director.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Friday, March 17, 1995 the Committee resumed consideration of Bill C-224, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officers. (See *Minutes of Proceedings of Tuesday, May 2, 1995, Issue No. 41.*)

Jack Shand and Paulette Vinette from the Canadian Society of Association Executives, Mark C. Taylor from Physicians for a smoke-free Canada, Andrew Cardozo from the Pearson-Shoyama Institute and Lynne Toupin from the National Anti-Poverty Organization each made a statement and with the other witnesses answered questions.

At 1:00 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

MONDAY, MAY 8, 1995  
(Meeting No. 51)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:01 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Jack Stilborn, Research Officer.

*Appearing:* The Honourable David Dingwall, Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency.

*Witness: From Public Works and Government Services:* Ranald A. Quail, Deputy Minister.

LE JEUDI 4 MAI 1995  
(Séance n° 50)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 05, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ken Epp, John Harvard et Jean-Paul Marchand.

*Autre député présent:* Susan Whelan.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche. *Du Bureau des conseillers législatifs:* Lucile MacGregor, greffière.

*Témoins: De la Société canadienne des directeurs d'associations:* Jack Shand, président; Paulette Vinette, présidente du conseil d'administration. *De «Physicians for a smoke-free Canada»:* Mark C. Taylor, président; Cynthia Callard, directrice générale. *Du «Pearson-Shoyama Institute»:* Andrew Cardozo, président. *De l'Organisation nationale anti-pauvreté:* Lynne Toupin, directrice générale; François Duhaime, directeur adjoint.

Conformément à l'ordre de renvoi que la Chambre des communes a adopté le vendredi 17 mars 1995, le Comité étudie le projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif. (Voir les *Procès-verbaux du mardi 2 mai 1995, fascicule n° 41.*)

Jack Shand et Paulette Vinette, de la Société canadienne des directeurs d'associations, Mark C. Taylor, de «Physicians for a smoke-free Canada», Andrew Cardozo, du «Pearson-Shoyama Institute», et Lynne Toupin, de l'Organisation nationale anti-pauvreté, font chacun une déclaration et, avec les autres témoins, répondent aux questions.

À 13 heures, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE LUNDI 8 MAI 1995  
(Séance n° 51)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 01, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Ken Epp et John Harvard.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Jack Stilborn, attaché de recherche.

*Comparait:* L'honorable David Dingwall, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre d'État (Agence de promotion économique du Canada atlantique).

*Témoin: De Travaux publics et Services gouvernementaux Canada:* Ranald A. Quail, sous-ministre.



In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, February 28, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996 (*see Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No. 35*) and pursuant to Standing Order 81(7) the Committee proceeded to the consideration of the Public Works and Government Services Outlook Document on Program Priorities and Expenditures 1995-96 to 1997-98.

The Chairman called Votes 1, 5, 10, 15, 20, 25 and 30 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES.

The Minister made a statement and with the other witness answered questions.

At 12:32 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, MAY 11, 1995  
(Meeting No. 52)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:09 o'clock a.m. this day, in Room 371, West Block, the Vice-Chair, Eugène Bellemare, presiding.

*Members of the Committee present:* Gérard Asselin, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ken Epp and Ian Murray.

*Acting Members present:* John Loney for Ronald J. Duhamel and Janko Peric for Réginald Bélair.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Public Service Commission:* Amelita Armit, Executive Director, Corporate Management Branch and Secretary General to the Commission; Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Programs Branch; Alan Latourelle, Director General, Corporate Management Branch, Finance and Administration Directorate; Fernand Lalonde, Director General, Appeals and Investigations Branch.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, February 28, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996 (*see Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No. 35*) and pursuant to Standing Order 81(7), the Committee proceeded to the consideration of the Public Service Commission's Outlook Document on priorities and expenditures 1995-96 to 1997-98.

The Chairman called Vote 140 under CANADIAN HERITAGE (Public Service Commission of Canada).

Amelita Armit made a statement and with the other witnesses from the Public Service Commission answered questions.

At 12:31 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Conformément à l'ordre de renvoi que la Chambre des communes a adopté le mardi 28 février 1995, le Comité étudie le budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996 (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 14 mars 1995, fascicule n° 35*) et conformément à l'article 81(7) du Règlement étudie le document «aperçu des priorités et des dépenses de programme 1995-1996 à 1997-1998».

Le président met en délibération les crédits 1, 5, 10, 15, 20, 25 et 30, sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX.

Le ministre fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 12 h 32, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 11 MAI 1995  
(Séance n° 52)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 09, dans la salle 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Eugène Bellemare (*vice-président*).

*Membres du Comité présents:* Gérard Asselin, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ken Epp et Ian Murray.

*Membres suppléants présents:* John Loney pour Ronald J. Duhamel et Janko Peric pour Réginald Bélair.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De la Commission de la fonction publique:* Amelita Armit, directrice exécutive, Gestion ministérielle et secrétaire de la Commission; Michel Cardinal, directeur exécutif, Direction générale des programmes de dotation; Alan Latourelle, directeur général, Direction générale de la gestion ministérielle, Direction des finances et de l'administration; Fernand Lalonde, directeur général, Direction générale des appels et enquêtes.

Conformément à l'ordre de renvoi que la Chambre des communes a adopté le mardi 28 février 1995, le Comité étudie le budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996 (*voir les Procès-verbaux et témoignages du 14 mars 1995, fascicule n° 35*) et, conformément à l'article 81(7) du Règlement, le Comité examine les Perspectives de la Commission de la fonction publique en matière de priorités et de dépenses de 1995-1996 à 1997-1998.

Le président met en délibération le crédit 140, sous la rubrique PATRIMOINE CANADIEN (Commission de la fonction publique du Canada).

Amelita Armit fait une déclaration et, avec les autres témoins de la Commission de la fonction publique, répond aux questions.

À 12 h 31, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

TUESDAY, MAY 16, 1995

(Meeting No. 53)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:31 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Ian Murray.

*Acting Members present:* Alex Shepherd for John Bryden, Bernard Deshaies for Jean-Paul Marchand.

*Other Member present:* Susan Whelan.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Canadian Hospital Association:* Carol Clemenhausen, President; Laurent Isabelle, CHA Board Member and Vice-Chairman, Ontario Hospital Association. *From the Canadian Conference of the Arts:* Keith Kelly, National Director. *From B'NaiBrith Canada:* Rubin Friedman, Director, Government Relations; Tom Gussman, National Vice-President, President of the Government Relations Committee.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Friday, March 17, 1995 the Committee resumed consideration of Bill C-224, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officers. (*See Minutes of Proceedings of Tuesday, May 2nd, 1995, Issue No. 41.*)

Laurent Isabelle from the Canadian Hospital Association; Keith Kelly from the Canadian Conference of the Arts; Tom Gussman and Rubin Friedman from B'NaiBrith Canada each made a statement and with the other witness answered questions.

At 1:03 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee*

THURSDAY, MAY 18, 1995

(Meeting No. 54)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:01 o'clock a.m. this day, in Room 237-C, Centre Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ken Epp, John Harvard and Ian Murray.

*Acting Members present:* Gilles Duceppe for Gérard Asselin and Michel Gauthier for Jean-Paul Marchand.

*Other Members present:* Michel Belhumeur and Alex Shepherd.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams and Jack Stilborn, Research Officers.

*Witnesses: From the Privy Council Office:* Jocelyne Bourgon, Clerk of the Queen's Privy Council for Canada and Secretary to the Cabinet; William Pratt, Assistant Deputy Minister (Corporate Services); Ronald Bilodeau, Deputy Minister and Associate Secretary to the Cabinet (Intergovernmental Relations).

LE MARDI 16 MAI 1995

(Séance n° 53)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 31, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard et Ian Murray.

*Membres suppléants présents:* Alex Shepherd remplace John Bryden, Bernard Deshaies remplace Jean-Paul Marchand.

*Autre député présent:* Susan Whelan.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De l'Association des hôpitaux du Canada:* Carol Clemenhausen, président; Laurent Isabelle, membre du conseil AHC et vice-président, Association des hôpitaux de l'Ontario. *De la Conférence canadienne des arts:* Keith Kelly, directeur national. *De B'NaiBrith Canada:* Rubin Friedman, directeur, Relations gouvernementales; Tom Gussman, vice-président national, président du comité des relations gouvernementales.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le vendredi 17 mars 1995, le Comité poursuit l'étude du projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif. (*voir les Procès-verbaux du mardi 2 mai 1995, fascicule n° 41.*)

M. Laurent Isabelle, de l'Association des hôpitaux du Canada; M. Keith Kelly, de la Conférence canadienne des arts et MM. Tom Gussman et Rubin Friedman de B'NaiBrith Canada font chacun une déclaration et, avec les autres témoins, répondent aux questions.

À 13 h 03, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*La greffière du Comité*

Danielle Belisle

LE JEUDI 18 MAI 1995

(Séance n° 54)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 01, dans la salle 237-C de l'édifice du Centre, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ken Epp, John Harvard et Ian Murray.

*Membres suppléants présents:* Gilles Duceppe remplace Gérard Asselin et Michel Gauthier remplace Jean-Paul Marchand.

*Autres députés présents:* Michel Belhumeur et Alex Shepherd.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams et Jack Stilborn, attachés de recherche.

*Témoins: Du Bureau du Conseil privé:* Jocelyne Bourgon, greffier du Conseil privé de la Reine pour le Canada et secrétaire du Cabinet; William Pratt, sous-ministre adjoint (Services ministériels); Ronald Bilodeau, sous-ministre et secrétaire associé du Cabinet (Relations intergouvernementales).



In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, February 28, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996 (*see Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No. 35*) and pursuant to Standing Order 81(7), the Committee proceeded to the consideration of the Privy Council Office's Outlook document on priorities and expenditures 1995-96 to 1997-98.

The Chairman called Vote 1 under PRIVY COUNCIL.

Jocelyne Bourgon made an opening statement and with the other witnesses answered questions.

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

Marie Louise Paradis

*Committee Clerk*

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le mardi 28 février 1995, le Comité étudie le Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996 (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 14 mars 1995, fascicule n° 35*) et, conformément au paragraphe 81(7) du Règlement, le Comité étudie les Perspectives du Bureau du Conseil privé relativement aux priorités et aux dépenses pour la période 1995-1996 à 1997-1998.

Le président appelle le crédit 1 sous la rubrique CONSEIL PRIVÉ.

Jocelyne Bourgon fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 12 h 35, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*La greffière du Comité*

Danielle Bélisle et

*Greffière de comité*

Marie-Louise Paradis

TUESDAY, MAY 30, 1995  
(Meeting No. 55)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:06 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Jean-Paul Marchand.

*Acting Members present:* Glen McKinnon for Ron Duhamel and John Williams for Chuck Strahl.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams and Jack Stilborn, Research Officers.

*Witnesses: From the Treasury Board of Canada:* Robert J. Giroux, Secretary and Comptroller General; J.A. Macdonald, Chief Informatics Officer; W.E. Robert Little, Deputy Secretary and Deputy Comptroller General, Financial and Information Management Branch; Richard Paton, Deputy Secretary, Program Branch.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, February 28, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996 (*see Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 14, 1995, Issue No. 35*) and pursuant to Standing Order 81(7), the Committee proceeded to the consideration of the Treasury Board's Outlook document on priorities and expenditures 1995-96 to 1997-98.

Robert J. Giroux made a statement and with the other witnesses from the Treasury Board of Canada answered questions.

At 12:32 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 12:33 o'clock p.m., the sitting resumed.

LE MARDI 30 MAI 1995  
(Séance n° 55)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 06, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard et Jean-Paul Marchand.

*Membres suppléants présents:* Glen McKinnon remplace Ron Duhamel, John Williams remplace Chuck Strahl.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams et Jack Stilborn, attachés de recherche.

*Témoins: Du Conseil du Trésor du Canada:* Robert J. Giroux, secrétaire et contrôleur général; J.A. Macdonald, dirigeant principal de l'informatique; W.E. Robert Little, sous-secrétaire et sous-contrôleur général, Direction de la gestion des finances et de l'information; Richard Paton, sous-secrétaire, Direction des programmes.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le mardi 28 février 1995, le Comité étudie le Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996 (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 14 mars 1995, fascicule n° 35*) et, conformément au paragraphe 81(7) du Règlement, le Comité étudie les Perspectives du Conseil du Trésor relativement aux priorités et aux dépenses pour la période 1995-1996 à 1997-1998.

Robert J. Giroux fait une déclaration et, avec les autres témoins du Conseil du Trésor du Canada, répond aux questions.

À 12 h 32, la séance est suspendue.

À 12 h 33, la séance reprend.

Vote 1 under Governor General less the amount voted in interim supply carried.

Vote 1 under Parliament less the amount voted in interim supply carried.

Vote 1 under Public Works and Government Services—Services Program less the amount voted in interim supply carried.

Vote 5 under Public Works and Government Services—Services Program less the amount voted in interim supply carried.

Vote 15 under Public Works and Government Services—Real Property Program less the amount voted in interim supply carried.

Vote 20 under Public Works and Government Services—Supply and Services Program less the amount voted in interim supply carried.

Vote 25 under Public Works and Government Services—Supply and Services Program less the amount voted in interim supply carried.

Vote 30 under Public Works and Government Services—Crown Corporations Program—Old Port of Montreal Corp. Ltd less the amount voted in interim supply carried.

Vote 15 under Treasury Board—Employer Contribution to Insurance Plans Program less the amount voted in interim supply carried.

Ken Epp moved that Vote 140 under Canadian Heritage—Public Service Commission of Canada be reduced by \$10,612,000.

After debate thereon, the question being put on the motion it was negatived on the following recorded division:

## YEAS:

Ken Epp  
Jean-Paul Marchand

John Williams

## NAYS:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare  
John Bryden

Brenda Chamberlain  
Glen McKinnon

It was agreed that the Committee request from the Public Service Commission a detailed explanation of the 10 million yearly expenditure for external recruitment.

Ken Epp moved that Vote 10 under Public Works and Government Services Canada—Real Property be reduced by \$100,000.

After debate thereon, the question being put on the motion the result was announced:

## YEAS:

John Bryden  
Ken Epp

Jean-Paul Marchand  
John Williams

## NAYS:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare

Brenda Chamberlain  
Glen McKinnon

Le crédit 1 sous la rubrique Gouverneur général, moins le montant du crédit provisoire voté, est adopté.

Le crédit 1 sous la rubrique Parlement, moins le montant du crédit provisoire voté, est adopté.

Le crédit 1 sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux—Programme des services, moins le montant du crédit provisoire voté, est adopté.

Le crédit 5 sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux—Programme des services, moins le montant du crédit provisoire voté, est adopté.

Le crédit 15 sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux—Programme des biens immobiliers, moins le montant du crédit provisoire voté, est adopté.

Le crédit 20 sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux—Programme des approvisionnements et services, moins le montant du crédit provisoire voté, est adopté.

Le crédit 25 sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux—Programme des approvisionnements et services, moins le montant du crédit provisoire voté, est adopté.

Le crédit 30 sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux—Programme des sociétés d'État—Paie-ments à la Société du Vieux-Port de Montréal, moins le montant du crédit provisoire voté, est adopté.

Le crédit 15 sous la rubrique Conseil du Trésor—Programme de contributions de l'employeur aux régimes d'assurance, moins le montant du crédit provisoire voté, est adopté.

Ken Epp propose que le crédit 140 sous la rubrique Patrimoine canadien—Commission de la fonction publique du Canada soit amputé de 10 612 000\$.

Après débat, la motion est mise aux voix et rejetée à l'issue du vote nominal suivant:

## POUR:

Ken Epp  
Jean-Paul Marchand

John Williams

## CONTRE:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare  
John Bryden

Brenda Chamberlain  
Glen McKinnon

Il est convenu que le Comité demandera à la Commission de la fonction publique une explication détaillée des dépenses annuelles de 10 millions de dollars au titre du recrutement à l'extérieur.

Ken Epp propose que le crédit 10 sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada—Biens immobiliers soit amputé de 100 000\$.

Après débat, la motion est mise aux voix avec le résultat suivant:

## POUR:

John Bryden  
Ken Epp

Jean-Paul Marchand  
John Williams

## CONTRE:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare

Brenda Chamberlain  
Glen McKinnon



Whereupon the Chairman voted in the negative.

Accordingly, the motion was negated.

Ken Epp moved that Vote 35 under Public Works and Government Services Canada—Canada Mortgage and Housing Corporation Social Housing be reduced by \$525,000.

After debate thereon, the question being put on the motion it was negated on the following recorded division:

## YEAS:

John Bryden  
Ken Epp

John Williams

## NAYS:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare  
Brenda Chamberlain

Jean-Paul Marchand  
Glen McKinnon

Ken Epp moved that Vote 40 under Public Works and Government Services be reduced by \$5,500,000.

After debate thereon, the question being put on the motion it was negated on the following recorded division:

## YEAS:

Ken Epp

John Williams

## NAYS:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare  
John Bryden

Brenda Chamberlain  
Glen McKinnon

John Williams moved that Vote 1 under Treasury Board Secretariat in the amount of \$75,190,000 less interim supply be reduced by \$8,374,000 to \$66,816,000.

After debate thereon, the question being put on the motion it was negated on the following recorded division:

## YEAS:

Ken Epp

John Williams

## NAYS:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare  
John Bryden

Brenda Chamberlain  
Glen McKinnon

John Williams moved that Vote 5 under Treasury Board Secretariat in the amount of \$450,000.000 less interim supply be reduced by \$200,000.000 to \$250,000.000.

After debate thereon, the question being put on the motion it was negated on the following recorded division:

## YEAS:

Ken Epp

John Williams

## NAYS:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare

John Bryden  
Glen McKinnon

Le président vote contre la motion.

Ainsi, la motion est rejetée.

Ken Epp propose que le crédit 35 sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada—Société canadienne d'hypothèques et de logement—Logements sociaux soit amputé de 525 000\$.

Après débat, la question est mise aux voix et rejetée à l'issue du vote nominal suivant:

## POUR:

John Bryden  
Ken Epp

John Williams

## CONTRE:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare  
Brenda Chamberlain

Jean-Paul Marchand  
Glen McKinnon

Ken Epp propose que le crédit 40 sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada soit amputé de 5 500 000\$.

Après débat, la question est mise aux voix et rejetée à l'issue du vote nominal suivant:

## POUR:

Ken Epp

John Williams

## CONTRE:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare  
John Bryden

Brenda Chamberlain  
Glen McKinnon

John Williams propose que le crédit 1 sous la rubrique Secrétariat du Conseil du Trésor s'élevant à 75 190 000\$ moins le montant du crédit provisoire, soit amputé de 8 374 000\$ pour le ramener à 66 816 000\$.

Après débat, la question est mise aux voix et rejetée à l'issue du vote nominal suivant:

## POUR:

Ken Epp

John Williams

## CONTRE:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare  
John Bryden

Brenda Chamberlain  
Glen McKinnon

John Williams propose que le crédit 5 sous la rubrique Secrétariat du Conseil du Trésor s'élevant à 450 000\$ moins le montant du crédit provisoire, soit amputé de 200 000\$ pour être ramené à 250 000\$.

Après débat, la question est mise aux voix et rejetée à l'issue du vote nominal suivant:

## POUR:

Ken Epp

John Williams

## CONTRE:

Réginald Bélair  
Eugène Bellemare

John Bryden  
Glen McKinnon

John Williams moved that Vote 10 under Treasury Board Secretariat less interim supply be reduced by \$205,000 to \$1,164,000.

After debate thereon, the question being put on the motion it was negatived on the following recorded division:

## YEAS:

Ken Epp

John Williams

## NAYS:

Réginald Bélair  
Eugène BellemareJohn Bryden  
Glen McKinnon

Vote 140 under Canadian Heritage — Public Service Commission of Canada less the amount granted in interim supply carried.

Votes 10, 35 and 40 under Public Works and Government Services Canada less the amount granted in interim supply carried severally.

Votes 1, 5 and 10 under Treasury Board less the amount granted in interim supply carried severally.

At 1:20 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, JUNE 1, 1995  
(Meeting No. 56)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:05 o'clock a.m. this day, in Room 237-C, Centre Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Ian Murray and Chuck Strahl.

*Acting Members present:* Alex Shepherd for John Bryden, Benoît Sauvageau for Jean-Paul Marchand, Susan Whelan for Brenda Chamberlain, Pat O'Brien for Réginald Bélair.

*Other Member present:* Dianne Brushett.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Offices of the Information and Privacy Commissioners:* Bruce Phillips, Privacy Commissioner; Holly Harris, General Counsel. *From the National Voluntary Organizations:* Rose Potvin, Executive Director, Coalition of National Voluntary Organizations; Carol Faulkner, National Director, SOS Children's Villages Canada; Al Hatton, Director of External Relations, YMCA Canada; Ken Kyle, Director of Public Issues, Canadian Cancer Society.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Friday, March 17, 1995 the Committee resumed consideration of Bill C-224, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officers. (*See Minutes of Proceedings of Tuesday, May 2nd, 1995, Issue No. 41.*)

John Williams propose que le crédit 10 sous la rubrique Secrétariat du Conseil du Trésor moins le montant du crédit provisoire soit amputé de 205 000\$ pour le ramener à 1 164 000\$.

Après débat, la question est mise aux voix et rejetée à l'issue du vote nominal suivant:

## POUR:

Ken Epp

John Williams

## CONTRE:

Réginald Bélair  
Eugène BellemareJohn Bryden  
Glen McKinnon

Le crédit 140 sous la rubrique Patrimoine canadien — Commission de la fonction publique du Canada, moins le montant du crédit provisoire voté, est adopté.

Les crédits 10, 35 et 40 sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, moins le montant du crédit provisoire voté, sont adoptés.

Les crédits 1, 5 et 10 sous la rubrique Conseil du Trésor, moins le montant du crédit provisoire voté, sont adoptés.

À 13 h 20, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 1<sup>er</sup> JUIN 1995  
(Séance n° 56)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 05, dans la salle 237-C de l'édifice du Centre, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Ian Murray et Chuck Strahl.

*Membres suppléants présents:* Alex Shepherd remplace John Bryden, Benoît Sauvageau remplace Jean-Paul Marchand, Susan Whelan remplace Brenda Chamberlain, Pat O'Brien remplace Réginald Bélair.

*Autre député présent:* Dianne Brushett.

*Aussi présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Des Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée:* Bruce Phillips, commissaire à la protection de la vie privée; Holly Harris, conseil général. *Des Organisations nationales bénévoles:* Rose Potvin, directrice générale, Regroupement des organisations nationales bénévoles; Carol Faulkner, directrice nationale, Villages d'enfants SOS Canada; Al Hatton, directeur des relations externes, YMCA du Canada; Ken Kyle, directeur, Questions d'intérêt public, Société canadienne du cancer.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le vendredi 17 mars 1995, le Comité poursuit l'étude du projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif. (*Voir les Procès-verbaux du mardi 2 mai 1995, fascicule n° 41.*)



Bruce Phillips made a statement and with the other witness from the Offices of the Information and Privacy Commissioners answered questions.

At 11:45 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 11:49 o'clock a.m., the sitting resumed.

Rose Potvin made an opening statement and with the other witnesses from the National Voluntary Organizations answered questions.

At 12:47 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Bruce Phillips fait une déclaration et, avec l'autre témoin des Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée, répond aux questions.

À 11 h 45, la séance est suspendue.

À 11 h 49, la séance reprend.

Rose Potvin fait une déclaration et, avec les autres témoins des organisations nationales bénévoles, répond aux questions.

À 12 h 47, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee*

*La greffière du Comité*

Danielle Bélisle

## WITNESSES

Tuesday, April 25, 1995 (Meeting No. 47)

*Public Service Commission:*

Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Programs Branch;

Ruth Hubbard, President;

Ginette Stewart, Commissioner.

Thursday, April 27, 1995 (Meeting No. 48)

*Treasury Board of Canada:*

R.J. Giroux, Secretary of the Treasury Board and Comptroller General;

Donald D. Lusby, Acting Assistant Deputy Minister, Corporate Services Branch;

Norman Moyer, Assistant Deputy Minister, Infrastructure Program.

Tuesday, May 2, 1995 (Meeting No. 49)

John Bryden, M.P., Sponsor of Bill C-224.

*Canadian Center for Philanthropy:*

Michael Hall, Director, Research;

Patrick Johnston, Incoming President and Chief Executive Officer.

*Revenue Canada:*

Denis Lefebvre, Acting Assistant Deputy Minister, Policy and Legislation Branch.

Thursday, May 4, 1995 (Meeting No. 50)

*Canadian Society of Association Executives:*

Jack Shand, President;

Paulette Vinette, Chair of the Board.

*National Anti-Poverty Organization:*

François Duhaime, Assistant Director;

Lynne Toupin, Executive Director.

*Pearson-Shoyama Institute:*

Andrew Cardozo, President.

*Physicians for a smoke-free Canada:*

Cynthia Callard, Executive Director;

Mark C. Taylor, President.

Monday, May 8, 1995 (Meeting No. 51)

*Public Works and Government Services:*

Ranald A. Quail, Deputy Minister.

Thursday, May 11, 1995 (Meeting No. 52)

*Public Service Commission:*

Amelita Armit, Executive Director, Corporate Management Branch and Secretary General to the Commission;

Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Programs Branch;

Fernand Lalonde, Director General, Appeals and Investigations Branch;

Alan Latourelle, Director General, Corporate Management Branch, Finance and Administration Directorate.

Tuesday, May 16, 1995 (Meeting No. 53)

*B'NaiBrith Canada:*

Rubin Friedman, Director, Government Relations;

Tom Gussman, National Vice-President, President of the Government Relations Committee.

*Canadian Conference of the Arts:*

Keith Kelly, National Director.



*Canadian Hospital Association:*

Carol Clemenhagen, President;

Laurent Isabelle, CHA Board Member and  
Vice-Chairman, Ontario Hospital  
Association.

Thursday, May 18, 1995 (Meeting No. 54)

*Privy Council Office:*

Ronald Bilodeau, Deputy Minister and Associate  
Secretary to the Cabinet  
(Intergovernmental Relations);

Jocelyne Bourgon, Clerk of the Queen's Privy  
Council for Canada and Secretary to the  
Cabinet;

William Pratt, Assistant Deputy Minister  
(Corporate Services).

Tuesday, May 30, 1995 (Meeting No. 55)

*Treasury Board of Canada:*

Robert J. Giroux, Secretary and Comptroller  
General;

W.E. Robert Little, Deputy Secretary and Deputy  
Comptroller General, Financial and  
Information Management Branch;

J.A. Macdonald, Chief Informatics Officer;

Richard Paton, Deputy Secretary, Program  
Branch.

Thursday, June 1, 1995 (Meeting No. 56)

*National Voluntary Organizations:*

Carol Faulkner, National Director, SOS  
Children's Villages Canada;

Al Hatton, Director of External Relations, YMCA  
Canada;

Ken Kyle, Director of Public Issues, Canadian  
Cancer Society;

Rose Potvin, Executive Director, Coalition of  
National Voluntary Organizations.

*Offices of the Information and Privacy Commissioners:*

Holly Harris, General Counsel;

Bruce Phillips, Privacy Commissioner.

## TÉMOINS

Le mardi 25 avril 1995 (Séance n° 47)

*Commission de la fonction publique:*

Michel Cardinal, directeur exécutif, Direction générale des programmes de dotation;

Ruth Hubbard, présidente;

Ginette Stewart, commissaire.

Le jeudi 27 avril 1995 (Séance n° 48)

*Conseil du Trésor du Canada:*

R.J. Giroux, secrétaire du Conseil du Trésor et Contrôleur général;

Donald D. Lusby, sous-ministre adjoint suppléant, Direction des services ministériels;

Norman Moyer, sous-ministre adjoint, Programme de l'infrastructure.

Le mardi 2 mai 1995 (Séance n° 49)

John Bryden, député, parrain du projet de loi C-224.

*Centre canadien de philanthropie:*

Michael Hall, directeur, Recherche;

Patrick Johnston, futur président et chef de la direction.

*Revenu Canada:*

Denis Lefebvre, sous-ministre adjoint intérimaire, Direction générale de la politique et de la législation.

Le jeudi 4 mai 1995 (Séance n° 50)

*Institut Pearson-Shoyama:*

Andrew Cardozo, président.

*Médecins pour un Canada sans fumée:*

Cynthia Callard, directrice exécutive;

Mark C. Taylor, président.

*Organisation nationale anti-pauvreté:*

François Duhaime, directeur adjoint;

Lynne Toupin, directrice exécutive.

*Société canadienne des directeurs d'association:*

Jack Shand, président;

Paulette Vinette, présidente du Conseil.

Le lundi 8 mai 1995 (Séance n° 51)

*Travaux publics et Services gouvernementaux:*

Ranald A. Quail, sous-ministre.

Le jeudi 11 mai 1995 (Séance n° 52)

*Commission de la fonction publique:*

Amelita Armit, directrice exécutive, Gestion ministérielle et secrétaire de la Commission;

Michel Cardinal, directeur exécutif, Direction générale des programmes de dotation;

Fernand Lalonde, directeur général, Direction générale des appels et enquêtes;

Alan Latourelle, directeur général, Direction générale de la gestion ministérielle, Direction des finances et de l'administration.

Le mardi 16 mai 1995 (Séance n° 53)

*Association des hôpitaux du Canada:*

Carol Clemenhausen, président;

Laurent Isabelle, membre du conseil AHC et vice-président, Association des hôpitaux de l'Ontario.

*«B'NaiBrith Canada»:*

Rubin Friedman, directeur, Relations gouvernementales;

Tom Gussman, vice-président national, président du Comité des relations gouvernementales.

*Conférence canadienne des arts:*

Keith Kelly, directeur national.



Le jeudi 18 mai 1995 (Séance n° 54)

*Bureau du Conseil privé:*

Ronald Bilodeau, sous-ministre et secrétaire associé du Cabinet (relations intergouvernementales);

Jocelyne Bourgon, greffier du Conseil privé de la Reine pour le Canada et secrétaire du Cabinet;

William Pratt, sous-ministre adjoint (Services ministériels).

Le mardi 30 mai 1995 (Séance n° 55)

*Conseil du Trésor du Canada:*

Robert J. Giroux, secrétaire et contrôleur général;

W.E. Robert Little, sous-secrétaire et sous-contrôleur général, Direction de la gestion des finances et de l'information;

J.A. Macdonald, dirigeant principal de l'informatique;

Richard Paton, sous-secrétaire, Direction des programmes.

Le jeudi 1<sup>er</sup> juin 1995 (Séance n° 56)

*Commission canadienne des droits:*

Holly Harris, avocat général;

Bruce Phillips, commissaire à la protection de la vie privée.

*Organisations nationales bénévoles:*

Carol Faulkner, directrice nationale, Villages d'enfants SOS Canada;

Al Hatton, directeur des relations externes, YMCA du Canada;

Ken Kyle, directeur, questions d'intérêt public, Société canadienne du cancer;

Rose Potvin, directrice générale, Regroupement des organisations nationales bénévoles.



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré-Cœur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 42 (Meetings Nos. 57 to 63)

Fascicule n° 42 (Séances n°s 57 à 63)

Tuesday, June 6, 1995  
Thursday, June 8, 1995  
Tuesday, June 13, 1995  
Wednesday, June 14, 1995  
Thursday, June 15, 1995  
Tuesday, June 20, 1995

Le mardi 6 juin 1995  
Le jeudi 8 juin 1995  
Le mardi 13 juin 1995  
Le mercredi 14 juin 1995  
Le jeudi 15 juin 1995  
Le mardi 20 juin 1995

Chairperson: John Harvard

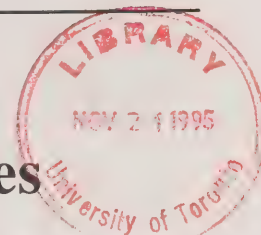
Président: John Harvard

*Minutes of Proceedings of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux du Comité permanent des*

# Government Operations

# Opérations gouvernementales



## RESPECTING:

Bill C-224, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officers

Main Estimates 1995-96: Votes 1, 5, 10 and 35 under PRIVY COUNCIL

Bill C-82, An Act to amend the Royal Canadian Mint Act

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served

## CONCERNANT:

Projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif

Budget des dépenses principal 1995-1996: crédits 1, 5, 10, et 35 sous la rubrique CONSEIL PRIVÉ

Projet de loi C-82, Loi modifiant la Loi sur la Monnaie royale canadienne

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

## INCLUDING:

The Fourth Report to the House

## APPEARING:

The Honourable Marcel Massé,  
President of the Queen's Privy Council for Canada,  
Minister of Intergovernmental  
Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal

The Honourable David Dingwall,  
Minister of Public Works and Government Services and  
Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency

## WITNESSES:

(See end of document)

First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994-95

## Y COMPRIS:

Le Quatrième rapport à la Chambre

## COMPARAÎT:

L'hon. Marcel Massé,  
président du Conseil privé de la Reine pour le Canada,  
ministre des Affaires intergouvernementales et  
ministre chargé du Renouveau de la fonction publique

L'hon. David Dingwall,  
ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux  
et ministre de l'Agence de promotion économique du Canada  
atlantique

## TÉMOINS:

(Voir la fin du document)

Première session de la trente-cinquième législature, 1994-1995

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairman:* John Harvard

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
John Bryden  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
Ted White  
John Williams

(Quorum 6)

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* John Harvard

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
John Bryden  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Ken Epp  
Ian Murray  
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz  
Patrick Gagnon  
François Langlois  
Ghislain Lebel  
Val Meredith  
John Solomon  
Ted White  
John Williams

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Danielle Belisle



## ORDERS OF REFERENCE

1st Session / 35th Parliament

*Extract from the Journals of the House of Commons of Tuesday, May 30, 1995:*

The following motion, in the name of Mr. Bouchard (Leader of the Opposition), was called and, pursuant to Standing Order 81(4)(a), was deemed adopted:

That, pursuant to Standing Order 81(4)(a), consideration of PRIVY COUNCIL Votes 1, 5, 10 and 35 of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996, by the Standing Committee on Government Operations, be extended beyond May 31, 1995.

ATTEST

*Extract from the Journals of the House of Commons of Tuesday, May 30, 1995:*

Pursuant to Standing Order 45(5)(a), the House proceeded to the taking of the deferred recorded division on the motion of Mr. Dingwall (Minister of Public Works and Government Services), seconded by Mr. MacLaren (Minister for International Trade),— That Bill C-82, An Act to amend the Royal Canadian Mint Act, be now read a second time and referred to the Standing Committee on Government Operations.

The question was put on the motion and it was agreed to on the following division:

Accordingly, the Bill was read the second time and referred to the Standing Committee on Government Operations.

ATTEST

## ORDRES DE RENVOI

1<sup>re</sup> Session / 35<sup>e</sup> Législature

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mardi 30 mai 1995:*

La motion suivante, inscrite au nom de M. Bouchard (chef de l'Opposition), est appelée et, conformément à l'article 81(4)a) du Règlement, est réputée adoptée:

Que, conformément à l'article 81(4)a) du Règlement, l'étude des crédits 1, 5, 10 et 35 sous la rubrique CONSEIL PRIVÉ du Budget des dépenses principal pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1996, entreprise par le Comité permanent des opérations gouvernementales, soit prolongée au-delà du 31 mai 1995.

ATTESTÉ

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mardi 30 mai 1995:*

Conformément à l'article 45(5)a) du Règlement, la Chambre procède au vote par appel nominal différé sur la motion de M. Dingwall (ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux), appuyé par M. MacLaren (ministre du Commerce international),— Que le projet de loi C-82, Loi modifiant la Loi sur la Monnaie royale canadienne, soit maintenant lu une deuxième fois et renvoyé au Comité permanent des opérations gouvernementales.

La motion, mise aux voix, est agréée par le vote suivant:

En conséquence, le projet de loi est lu une deuxième fois et renvoyé au Comité permanent des opérations gouvernementales.

ATTESTÉ

*Le Greffier de la Chambre des communes*

ROBERT MARLEAU

*Clerk of the House of Commons*

**REPORT TO THE HOUSE**

Monday, June 19, 1995

The Standing Committee on Government Operations has the honour to present its

**FOURTH REPORT**

In accordance with its Order of Reference of Tuesday, May 30, 1995, your Committee has considered Bill C-82, An Act to amend the Royal Canadian Mint Act, and has agreed to report it without amendment.

A copy of the *Minutes of Proceedings* relating to the Bill (*Issue No. 42 which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

**RAPPORT À LA CHAMBRE**

Le lundi 19 juin 1995

Le Comité permanent sur les opérations gouvernementales a l'honneur de présenter son

**QUATRIÈME RAPPORT**

Conformément à son Ordre de renvoi du mardi 30 mai 1995, votre Comité a étudié le projet de loi C-82, Loi modifiant la Loi sur la Monnaie royale canadienne, et a convenu d'en faire rapport sans modification.

Un exemplaire des *Procès-verbaux* relatifs à ce projet de loi (*fascicule n° 42 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

JOHN HARVARD,

*Chairman.*



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 6, 1995  
(Meeting No. 57)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:04 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Ian Murray and Chuck Strahl.

*Acting Members present:* Alex Shepherd for John Bryden; Bernard Deshaies for Jean-Paul Marchand.

*Other Member present:* Susan Whelan.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From Revenue Canada:* Denis Lefebvre, Acting Assistant Deputy Minister, Policy and Legislation Branch. John Bryden, M.P., Sponsor of Bill C-224.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Friday, March 17, 1995 the Committee resumed consideration of Bill C-224, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officers (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, May 2, 1995, Issue No.41*).

Denis Lefebvre and John Bryden answered questions.

Eugène Bellemare moved that:

Since the department of Revenue Canada appears able to reach the objectives contained in Bill C-224 namely:

amending the current Revenue Canada public information requirements for all charities to include the specific remuneration and benefit information of senior officers and directors,

amending the information return (T3010) under the Income Tax Act to ask charitable organizations for more detailed information.

Be it moved that consideration of Bill C-224 be set aside until the department of Revenue Canada provide further information to this Committee on the above points.

Ron Duhamel moved that the motion be amended by adding after "amending the information return (T3010) under the Income Tax Act to ask for charitable organizations for more detailed information" the following paragraph "compiling additional information with respect to non-profit organizations" and by adding at the end "and that this information be provided preferably no later than September 30, 1995".

## PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 6 JUIN 1995  
(Séance n° 57)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 04, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Ian Murray et Chuck Strahl.

*Membres suppléants présents:* Alex Shepherd pour John Bryden; Bernard Deshaies pour Jean-Paul Marchand.

*Autre député présent:* Susan Whelan.

*Aussi présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De Revenu Canada:* Denis Lefebvre, sous-ministre adjoint intérimaire, Direction générale de la politique et de la législation. John Bryden, député, parrain du projet de loi C-224.

Conformément à l'ordre de renvoi que la Chambre a adopté le vendredi 17 mars 1995, le Comité reprend l'étude du projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 2 mai 1995, fascicule n° 41*).

Denis Lefebvre et John Bryden répondent aux questions.

Eugène Bellemare propose la motion suivante:

Considérant que le ministère du Revenu du Canada semble en mesure d'atteindre les objectifs exposés dans le projet de loi C-224, à savoir:

modifier les exigences actuelles du Ministère en matière de renseignements sur tous les organismes de charité, y compris la rémunération exacte et les avantages sociaux de leurs dirigeants et leurs administrateurs; et

modifier la Déclaration de renseignements (T3010), prévue dans la Loi de l'impôt sur le revenu, pour obtenir des informations plus détaillées auprès des organismes de charité.

Que l'étude du projet de loi C-224 soit suspendue jusqu'à ce que le ministère du Revenu du Canada fournisse des informations supplémentaires au Comité sur les points susmentionnés.

Ron Duhamel propose de modifier la motion en ajoutant, après les mots «modifier la Déclaration de renseignements (T3010), prévue dans la Loi de l'impôt sur le revenu, pour obtenir des informations plus détaillées auprès des organismes de charité», le paragraphe suivant: «compiler des renseignements supplémentaires sur les organismes sans but lucratif», paragraphe à compléter, en fin de texte, par les mots «et que, de préférence, ces renseignements soient transmis au plus tard le 30 septembre 1995».

After debate thereon, the question being put on the amendment, it was carried.

After debate thereon, the question being put on the motion, it was carried.

At 12:36 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

#### THURSDAY, JUNE 8, 1995

(Meeting No. 58)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:41 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Eugène Bellemare, John Bryden, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

*Acting Members present:* Robert Bertrand for Réginald Bélair; Paul DeVillers for Ronald Duhamel; Morris Bobnar for Brenda Chamberlain.

*Other Member present:* Paul Steckle.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Appearing:* The Honourable Marcel Massé, President of the Queen's Privy Council for Canada Minister of Intergovernmental Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal.

*Witness:* William Pratt, Assistant Deputy Minister, Corporate Services.

Pursuant to Standing Order 81(4)(a) and in accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, May 30, 1995 the Committee proceeded to the consideration of the Privy Council Votes 1, 5, 10 and 35 of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1996.

Honourable Marcel Massé and the other witness from the Queen's Privy Council answered questions.

At 12:44 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

#### TUESDAY, JUNE 13, 1995

(Meeting No. 59)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:02 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Ian Murray.

*Acting Member present:* Pierre Brien for Jean-Paul Marchand.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From B.A. BankNote:* David Atkinson, President. *From the Canadian Automatic Merchandising Association:* Dan Stewart, Ontario Region President; Cynthia Davenport, Managing Director.

Après débat, l'amendement, mis aux voix, est adopté.

Après débat, la motion, mise aux voix, est adoptée.

À 12 h 36, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

#### LE JEUDI 8 JUIN 1995

(Séance n° 58)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 41, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Eugène Bellemare, John Bryden, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray et Chuck Strahl.

*Membres suppléants présents:* Robert Bertrand pour Réginald Bélair; Paul DeVillers pour Ronald Duhamel; Morris Bodnar pour Brenda Chamberlain.

*Autre député présent:* Paul Steckle.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Comparait:* L'honorable Marcel Massé, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique.

*Témoin:* William Pratt, sous-ministre adjoint, Services ministériels.

Conformément à l'alinéa 81(4)a) du Règlement et à l'ordre de renvoi que la Chambre des communes a adopté le mardi 30 mai 1995, le Comité étudie les crédits 1, 5, 10 et 35, Conseil Privé, du Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996.

L'honorable Marcel Massé et l'autre témoin du Conseil privé de la Reine répondent aux questions.

À 12 h 44, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

#### LE MARDI 13 JUIN 1995

(Séance n° 59)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 02, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard et Ian Murray.

*Membre suppléant présent:* Pierre Brien pour Jean-Paul Marchand.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins:* De B.A. BankNote: David Atkinson, président. *De Canadian Automatic Merchandising Association:* Dan Stewart, président de la région de l'Ontario; Cynthia Davenport, directrice administrative.



In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, May 30, 1995 the Committee proceeded to the consideration of Bill C-82, An Act to amend the Royal Canadian Mint Act.

David Atkinson from B.A. BankNote made a statement and answered questions.

At 11:58 o'clock a.m., Eugène Bellemare, the 1st Vice-Chair took the Chair as Acting Chair.

At 12:00 o'clock p.m., John Harvard, Chairman took the Chair.

Cynthia Davenport made a statement and with the other witness from the Canadian Automatic Merchandising Association answered question.

At 12:49 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

#### AFTERNOON SITTING (Meeting No. 60)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:35 o'clock p.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Ian Murray and Chuck Strahl.

*Acting Member present:* Pierre Brien for Jean-Paul Marchand.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Appearing:* The Honourable David Dingwall, Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency.

*Witness: From the Royal Canadian Mint:* Danielle Wetherup, Master of the Mint.

In accordance with its Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, May 30, 1995, the Committee resumed consideration of Bill C-82, An Act to amend the Royal Canadian Mint Act. (*See Minutes of Proceedings of Tuesday, June 13, 1995, Issue No. 42*).

Honourable David Dingwall made a statement and with the other witness answered questions.

At 4:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

#### WEDNESDAY, JUNE 14, 1995 (Meeting No. 61)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:43 o'clock p.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Ian Murray.

Conformément à l'ordre de renvoi que la Chambre des communes a adopté le mardi 30 mai 1995, le Comité reprend l'étude du projet de loi C-82, Loi modifiant la Loi sur la monnaie royale canadienne.

David Atkinson, de B.A. BankNote, fait une déclaration et répond aux questions.

À 11 h 58, Eugène Bellemare, le premier vice-président, prend place au fauteuil en tant que président suppléant.

À 12 heures, John Harvard, le président du Comité, prend place au fauteuil.

Cynthia Davenport fait une déclaration et, avec l'autre témoin de la Canadian Automatic Merchandising Association, répond aux questions.

À 12 h 49, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

#### SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI (Séance n° 60)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 35, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Ian Murray et Chuck Strahl.

*Membre suppléant présent:* Pierre Brien pour Jean-Paul Marchand.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Comparait:* L'honorable David Dingwall, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre chargé de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.

*Témoin: De la Monnaie royale canadienne:* Danielle Wetherup, Directrice de la monnaie.

Conformément à l'ordre de renvoi que la Chambre des communes a adopté le mardi 30 mai 1995, le Comité reprend l'étude du projet de loi C-82, Loi modifiant la Loi sur la monnaie royale canadienne. (*Voir les Procès-verbaux du mardi 13 juin 1995, fascicule n° 42*).

L'honorable David Dingwall fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 16 h 45, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

#### LE MERCREDI 14 JUIN 1995 (Séance n° 61)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 43, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard et Ian Murray.

*Acting Member present:* Pierre Brien for Jean-Paul Marchand.

*Associate Members present:* Cliff Breitreuz, Patrick Gagnon, François Langlois, Ghislain Lebel, Val Meredith, John Solomon, Ted White and John Williams.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Canadian Soft Drink Association:* Paulette Vinette, President; Bill Casey, President and Chief Executive Officer of Coca Cola Beverages Ltd. and Director of Canadian Soft Drink Association. *From the Royal Canadian Mint:* Diana Beatty, Vice-President, Corporate Affairs. *From Domtar Security Papers:* Clyde Wetmore, Vice-President and General Manager.

In accordance with its Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, May 30, 1995, the Committee resumed consideration of Bill C-82, An Act to amend the Royal Canadian Mint Act. (*See Minutes of Proceedings of Tuesday, June 13, 1995, Issue No. 42*).

Bill Casey made a statement and, with the other witness from the Canadian Soft Drink Association, answered questions.

Diana Beatty, Vice-President, Corporate Affairs, Royal Canadian Mint, answered questions.

Clyde Wetmore from Domtar Security Papers made a statement and answered questions.

At 4:46 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, JUNE 15, 1995  
(Meeting No. 62)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:04 o'clock a.m. this day, in Room 371, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand and Ian Murray.

*Associate Members present:* Cliff Breitreuz, Patrick Gagnon, François Langlois, Ghislain Lebel, Val Meredith, John Solomon, Ted White and John Williams.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Canadian Federation of Independent Grocers:* Pierre Moncion, President and General Manager, Pembroke Foodliners. *As individual:* Bruce Anderson.

In accordance with its Order of Reference adopted by the House of Commons on Tuesday, May 30, 1995, the Committee proceeded to the consideration of Bill C-82, An Act to amend the Royal Canadian Mint Act. (*See Minutes of Proceedings of Tuesday, June 13, 1995, Issue No. 42*).

Pierre Moncion, President and General Manager Pembroke Foodliners made a statement and answered questions.

Bruce Anderson made a statement and answered questions.

At 11:59 o'clock a.m., Ronald Duhamel took the Chair as Acting Chairman.

*Membre suppléant présent:* Pierre Brien pour Jean-Paul Marchand.

*Membres associés présents:* Cliff Breitreuz, Patrick Gagnon, François Langlois, Ghislain Lebel, Val Meredith, John Solomon, Ted White et John Williams.

*Aussi présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De la Canadian Soft Drink Association:* Paulette Vinette, présidente; Bill Casey, président et directeur général de Coca Cola Beverages Ltd. et directeur de la Canadian Soft Drink Association. *De la Monnaie royale canadienne:* Diana Beatty, vice-présidente, Affaires internes. *De Domtar Security Papers:* Clyde Wetmore, vice-président et directeur général.

Conformément à l'ordre de renvoi que la Chambre des communes a adopté le mardi 30 mai 1995, le Comité reprend l'étude du loi C-82, Loi modifiant la Loi sur la monnaie royale canadienne. (*Voir les Procès-verbaux du mardi 13 juin 1995, fascicule n° 42*).

Bill Casey fait une déclaration et, avec l'autre témoin de la Canadian Soft Drink Association, répond aux questions.

Diana Beatty, vice-présidente, Affaires internes, Monnaie royale canadienne, répond aux questions.

Clyde Wetmore, de Domtar Security Papers, fait une déclaration et répond aux questions.

À 16 h 46, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 15 JUIN 1995  
(Séance n° 62)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 04, dans la salle 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand et Ian Murray.

*Membres associés présents:* Cliff Breitreuz, Patrick Gagnon, François Langlois, Ghislain Lebel, Val Meredith, John Solomon, Ted White et John Williams.

*Aussi présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De la Fédération canadienne des épiciers indépendants:* Pierre Moncion, président-directeur général de la Pembroke Foodliners. *À titre individuel:* Bruce Anderson.

Conformément à l'ordre de renvoi que la Chambre des communes a adopté le mardi 30 mai 1995, le Comité reprend l'étude du projet de loi C-82, Loi modifiant la Loi sur la monnaie royale canadienne. (*Voir les Procès-verbaux du mardi 13 juin 1995, fascicule n° 42*).

Pierre Moncion, président de la Pembroke Foodliners, fait une déclaration et répond aux questions.

Bruce Anderson fait une déclaration et répond aux questions.

À 11 h 59, Ronald Duhamel prend place au fauteuil en tant que président suppléant.



At 12:03 o'clock p.m. John Harvard took the Chair.

The Chair called Clause 1.

Ken Epp moved, — That Bill C-82 be amended by adding after Clause 1 the following clause "Following the introduction of this Bill, no changes in the Canadian currency will be introduced within 10 years of any previous changes".

The Chairman ruled the amendment out of order. The Chairman's ruling was appealed.

After debate thereon the question being put : "shall the Chairman's ruling be sustained ". It was agreed to on the following division: Yeas: 5; Nays: 2.

Ken Epp moved, — That Bill C-82 be amended by adding after Clause 1 the following clause: "this Act or any of its provisions comes into force on January 1st 1997".

After debate, the question being put in was negatived.

Clause 1 carried on the following division: Yeas: 5; Nays: 2.

The schedule carried on division.

The title carried on division.

The Bill carried on the following recorded division:

#### YEAS

Réginald Bélair

John Bryden

Brenda Chamberlain

Ronald J. Duhamel

Ian Murray — (5)

#### NAYS

Ken Epp

Jean-Paul Marchand — (2)

**ORDERED**, — That the Chairman report Bill C-82 to the House.

At 13:06 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, JUNE 20, 1995

(Meeting No. 63)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:01 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand and Ian Murray.

*In attendance:* From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses:* From the Treasury Board of Canada: W.E.R. Little, Deputy Secretary, Financial and Information Management Branch; Alan Winberg, Executive Director, Financial and Information Management Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

À 12 h 03, John Harvard prend place au fauteuil.

Le président met l'article 1 en délibération.

Ken Epp propose, — Que l'on modifie le projet de loi C-82 en ajoutant l'article suivant après l'article 1: «Après la présentation du projet de loi, aucun changement ne sera apporté à la monnaie canadienne avant une période de 10 ans suivant le changement précédent».

Le président déclare l'amendement irrecevable. Il est fait appel de la décision du président.

Après débat, la motion: «La décision du président doit-elle être maintenue», est mise aux voix. La motion est adoptée: Pour: 5; contre: 2.

Ken Epp propose, — Que l'on modifie le projet de loi C-82 en ajoutant, après l'article 1, l'article suivant: «La présente loi, ou l'une ou l'autre de ses dispositions, entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1997».

Après débat, la motion, mise aux voix, est rejetée.

L'article 1, mis aux voix, est adopté: Pour: 5; contre: 2.

L'annexe, mise aux voix, est adoptée.

Le titre, mis aux voix, est adopté.

Le projet de loi, mise aux voix par vote nominal, est adopté:

#### POUR

Réginald Bélair

John Bryden

Brenda Chamberlain

Ronald J. Duhamel

Ian Murray — (5)

#### CONTRE

Ken Epp

Jean-Paul Marchand — (2)

**IL EST ORDONNÉ**, — Que le président fasse rapport du projet de loi C-82 à la Chambre.

À 13 h 06, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 20 JUIN 1995

(Séance n° 63)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 01, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand et Ian Murray.

*Aussi présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins:* Du Conseil du Trésor du Canada: W.E.R. Little, sous-secrétaire, Direction de la gestion des finances et de l'information; Alan Winberg, directeur exécutif, Direction de la gestion des finances et de l'information.

Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en matière de sous-traitance de ses services au secteur privé pour déterminer si ces politiques assurent aux Canadiens la prestation desdits services la plus conforme à leurs intérêts. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*)

W.E.R. Little and Alan Winberg answered questions.

At 12:13 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 12:17 o'clock p.m., the sitting resumed and the Committee proceeded to sit in camera to consider its future business.

At 12:31 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

W.E.R. Little et Alan Winberg répondent aux questions

À 12 h 13, le Comité suspend ses travaux.

À 12 h 17, le Comité reprend ses travaux et déclare le huis clos pour examiner ses travaux à venir.

À 12 h 31, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee*

*La greffière du Comité*

Danielle Belisle



## WITNESSES

### TUESDAY, JUNE 6, 1995 (Meeting No. 57):

#### *From Revenue Canada:*

John Bryden, M.P., Sponsor of Bill C-224.

Denis Lefebvre, Acting Assistant Deputy  
Minister, Policy and Legislation Branch.

### THURSDAY, JUNE 8, 1995 (Meeting No. 58):

William Pratt, Assistant Deputy Minister,  
Corporate Services.

### TUESDAY, JUNE 13, 1995 (Meeting No. 59):

#### *From B.A. BankNote:*

David Atkinson, President.

#### *From the Canadian Automatic Merchandising Association:*

Cynthia Davenport, Managing Director;

Dan Stewart, Ontario Region President.

### AFTERNOON SITTING (Meeting No. 60):

#### *From the Royal Canadian Mint:*

Danielle Wetherup, Master of the Mint.

### WEDNESDAY, JUNE 14, 1995 (Meeting No. 61)

#### *From the Canadian Soft Drink Association:*

Bill Casey, President, Chief Executive Officer of  
Coca Cola Beverages Ltd. and Director of  
Canadian Soft Drink Association;

Paulette Vinette, President.

#### *From the Royal Canadian Mint:*

Diana Beatty, Vice-President, Corporate Affairs.

#### *From Domtar Security Papers:*

Clyde Wetmore, Vice-President and General  
Manager.

### THURSDAY, JUNE 15, 1995 (Meeting No. 62):

#### *As individual:*

Bruce Anderson.

#### *From the Canadian Federation of Independent Grocers:*

Pierre Moncion, President and General Manager,  
Pembroke Foodliners.

### TUESDAY, JUNE 20, 1995 (Meeting No. 63):

#### *From the Treasury Board of Canada:*

W.E.R. Little, Deputy Secretary, Financial and  
Information Management Branch;

Alan Winberg, Executive Director, Financial and  
Information Management Branch.

## TÉMOINS

### LE MARDI 6 JUIN 1995 (Séance n° 57):

#### *De Revenu Canada:*

John Bryden, député, parrain du projet de loi C-224.

Denis Lefebvre, sous-ministre adjoint intérimaire, Direction générale de la politique et de la législation.

### LE JEUDI 8 JUIN 1995 (Séance n° 58):

William Pratt, sous-ministre adjoint, Services ministériels.

### LE MARDI 13 JUIN 1995 (Séance n° 59):

#### *De B.A. BankNote:*

David Atkinson, président.

#### *De Canadian Automatic Merchandising Association:*

Cynthia Davenport, directrice administrative;

Dan Stewart, président de la région de l'Ontario.

### SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI (Séance n° 60):

#### *De la Monnaie royale canadienne:*

Danielle Wetherup, directrice de la monnaie.

### LE MERCREDI 14 JUIN 1995 (Séance n° 61):

#### *Du Canadian Soft Drink Association:*

Bill Casey, président et directeur général de Coca Cola Beverages Ltd. et directeur de la Canadian Soft Drink Association;

Paulette Vinette, présidente.

#### *De la Monnaie royale canadienne:*

Diana Beatty, vice-présidente, Affaires internes.

#### *De Papiers de sécurité Domtar:*

Clyde Wetmore, vice-président et directeur général.

### LE JEUDI 15 JUIN 1995 (Séance n° 62):

#### *À titre individuel:*

Bruce Anderson.

#### *De la Fédération canadienne des épiciers indépendants:*

Pierre Moncion, président-directeur général de la Pembroke Foodliners;

### LE MARDI 20 JUIN 1995 (Séance n° 63):

#### *Du Conseil du Trésor du Canada:*

W.E.R. Little, sous-secrétaire, Direction de la gestion des finances et de l'information;

Alan Winberg, directeur exécutif, Direction de la gestion des finances et de l'information.





**MAIL  POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

**Lettermail**

**Poste—lettre**

**8801320**

**Ottawa**

*If undelivered, return COVER ONLY to:*

Canada Communication Group — Publishing

45 Sacré-Cœur Boulevard,

Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*

*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*

Groupe Communication Canada — Édition

45 boulevard Sacré-Cœur,

Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



AI  
C59  
G55  
HOUSE OF COMMONS

Issue No. 43 (Meetings Nos. 64 to 72)

Tuesday, September 26, 1995  
Wednesday, October 18, 1995  
Thursday, October 26, 1995  
Wednesday, November 8, 1995  
Tuesday, November 21, 1995  
Wednesday, November 22, 1995  
Thursday, November 23, 1995  
Tuesday, November 28, 1995  
Thursday, November 30, 1995

Chairperson: Paul Zed

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 43 (Séances nos 64 à 72)

Le mardi 26 septembre 1995  
Le mercredi 18 octobre 1995  
Le jeudi 26 octobre 1995  
Le mercredi 8 novembre 1995  
Le mardi 21 novembre 1995  
Le mercredi 22 novembre 1995  
Le jeudi 23 novembre 1995  
Le mardi 28 novembre 1995  
Le jeudi 30 novembre 1995

Président: Paul Zed

*Minutes of Proceedings of the Standing Committee on*

## Government Operations

*Procès-verbaux du Comité permanent des*

## Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure

Pursuant to Standing Order 108(2), a briefing session on the role, responsibilities and mandate of the Auditor General

Pursuant to Standing Order 108(2), a briefing session on the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system

Future Business of the Committee

CONCERNANT:

Rapport du Sous-comité du programme et de la procédure

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, une séance d'information sur le rôle, les responsabilités et le mandat du Vérificateur général

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, une séance d'information sur les procédures et sur les systèmes d'attribution de marchés du gouvernement y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner

Travaux futurs du Comité

WITNESSES:

(See end of document)

TÉMOINS:

(Voir fin du document)

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT  
OPERATIONS

*Chairman:* Paul Zed

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
John Bryden  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Bill Gilmour  
Dick Harris  
Ian Murray — (11)

Associate Members

Ghislain Lebel  
Derek Lee  
Gurbax Malhi  
Ian McClelland  
Carolyn Parrish  
Janko Peric  
George Proud  
John Solomon  
Tom Wappel  
Randy White  
Ted White  
John Williams

(Quorum 6)

Diane Diotte

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS  
GOUVERNEMENTALES

*Président:* Paul Zed

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
John Bryden  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Bill Gilmour  
Dick Harris  
Ian Murray — (11)

Membres associés

Ghislain Lebel  
Derek Lee  
Gurbax Malhi  
Ian McClelland  
Carolyn Parrish  
Janko Peric  
George Proud  
John Solomon  
Tom Wappel  
Randy White  
Ted White  
John Williams

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Diane Diotte



## ORDERS OF REFERENCE

*Extract from the Journals of the House of Commons of Monday, September 18, 1995:*

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 84th Report of the Committee which was as follows:

The Committee recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, that the list of Members and Associate Members for Standing Committees of this House be as follows:

Government Operations

Asselin  
Bélair  
Bellemare

Bryden  
Chamberlain  
Duhamel

Members/Membres

Gilmour  
Marchand  
Murray

White (Fraser Valley West/  
Fraser Valley-Ouest)  
Zed—(11)

Associate Members/Membres associés

Harris

Lebel

McClelland (Edmonton Southwest/  
Edmonton-Sud-Ouest)

Williams

ATTEST

ATTESTÉ

*Extract from the Journals of the House of Commons of Monday, September 18, 1995:*

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Boudria (Glengarry—Prescott—Russell), moved,—That the 84th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

*Extract from the Journals of the House of Commons of Tuesday, September 19, 1995:*

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 85th Report of the Committee, which was as follows:

The Committee recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, that the following Members be added to the list of Associate Members of Standing Committees:

Government Operations

Malhi  
Parrish  
ATTEST

Peric

## ORDRES DE RENVOI

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du lundi 18 septembre 1995:*

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 84<sup>e</sup> rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Le Comité recommande, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, que la liste des membres et membres associés aux comités permanents de la Chambre figurent ci-après:

Opérations gouvernementales

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Boudria (Glengarry—Prescott—Russell), propose,—Que le 84<sup>e</sup> rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mardi 19 septembre 1995:*

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 85<sup>e</sup> rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Le Comité recommande, conformément aux articles 104 et 114 du Règlement, que les députés suivants fassent partie de la liste des membres associés des comités permanents:

Opérations gouvernementales

Proud

Solomon

ATTESTÉ

*Extract from the Journals of the House of Commons of Tuesday, September 19, 1995:*

By unanimous consent, it was ordered, — That the 85th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

ATTEST

*Extract from the Journals of the House of Commons of Monday, October 2, 1995:*

Pursuant to Standing Order 45, the House proceeded to the taking of the deferred recorded division on the motion of Mr. Rock (Minister of Justice), seconded by Ms. Blondin-Andrew (Secretary of State (Training and Youth)), — That Bill C-84, An Act to provide for the review, registration, publication and parliamentary scrutiny of regulations and other documents and to make consequential and related amendments to other Acts, be referred forthwith to the Standing Committee on Government Operations.

The question was put on the motion and it was agreed to on division.

Accordingly, the Bill was referred to the the Standing Committee on Government Operations.

ATTEST

*Extract from the Journals of the House of Commons of Friday, November 3, 1995:*

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 97th Report of the Committee, which was as follows:

The Committee recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, that the following Members be added to the list of Associate Members of Standing Committees:

#### Government Operations

Lee

Wappel

A copy of the relevant Minutes of Proceedings (*Issue No. 53, which includes this Report*) was tabled.

ATTEST

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mardi 19 septembre 1995:*

Du consentement unanime, il est ordonné, — Que le 85<sup>e</sup> rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

ATTESTÉ

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du lundi 2 octobre 1995:*

Conformément à l'article 45 du Règlement, la Chambre procède au vote par appel nominal différé sur la motion de M. Rock (ministre de la Justice), appuyé par M<sup>me</sup> Blondin-Andrew (secrétaire d'État (Formation et Jeunesse)), — Que le projet de loi C-84, Loi prévoyant l'examen, l'enregistrement, la publication et le contrôle parlementaire des règlements et autres textes, et modifiant certaines lois en conséquence, soit renvoyé immédiatement au Comité permanent des opérations gouvernementales.

La motion, mise aux voix, est agréée avec dissidence.

En conséquence, le projet de loi est renvoyé au Comité permanent des opérations gouvernementales.

ATTESTÉ

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du vendredi 3 novembre 1995:*

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 97<sup>e</sup> rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Le Comité recommande, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, que les députés suivants fassent partie de la liste des membres associés des Comités permanents:

#### Opérations gouvernementales

White (North Vancouver)

Un exemplaire des Procès-verbaux pertinents (*fascicule n° 53, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

ATTESTÉ

*Extract from the Journals of the House of Commons of Friday, November 3, 1995:*

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Crawford (Kent), moved, — That the 97th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du vendredi 3 novembre 1995:*

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Crawford (Kent), propose, — Que le 97<sup>e</sup> rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.



The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

*Extract from the Journals of the House of Commons of Wednesday, November 8, 1995 (page 2112):*

At 5:00 p.m., pursuant to Standing Order 45, the House proceeded to the taking of the deferred recorded division on the motion of Mr. Dingwall (Minister of Public Works and Government Services), seconded by Mr. Gagliano (Secretary of State (Parliamentary Affairs) and Deputy Leader of the Government in the House of Commons), — That Bill C-108, An Act to amend the National Housing Act, be now read a second time and referred to the Standing Committee on Government Operations.

The question was put on the motion and it was agreed to on the following division:

YEAS—180

NAYS—41

PAIRED—28

Accordingly, the Bill was read the second time and referred to the Standing Committee on Government Operations.

ATTEST

*Extract from the Journals of the House of Commons of Friday, November 24, 1995:*

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 102nd Report of the Committee, which was as follows:

The Committee recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, the following changes in the list of Members and Associate Members of Standing Committees listed below:

#### Government Operations

Harris for White (Fraser Valley West)

White (Fraser Valley West)

ATTEST

*Extract from the Journals of the House of Commons of Friday, November 24, 1995:*

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Maloney (Erie) moved, — That the 102nd Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mercredi 8 novembre 1995 (page 2112):*

À 17h00, conformément à l'article 45 du Règlement, la Chambre procède au vote par appel nominal différé sur la motion de M. Dingwall (ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux), appuyé par M. Gagliano (secrétaire d'État (Affaires parlementaires) et leader adjoint du gouvernement à la Chambre des communes), — Que le projet de loi C-108, Loi modifiant la Loi nationale sur l'habitation, soit maintenant lu une deuxième fois et renvoyé au Comité permanent des opérations gouvernementales.

La motion, mise aux voix, est agréée par le vote suivant:

POUR—180

CONTRE—41

«PAIRÉS»—28

En conséquence, le projet de loi est lu une deuxième fois et renvoyé au Comité permanent des opérations gouvernementales.

ATTESTÉ

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du vendredi 24 novembre 1995:*

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 102<sup>e</sup> rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Le Comité recommande, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, que la liste des membres et membres associés aux comités permanents dont le nom suit soit modifiée:

#### Opérations gouvernementales

Harris pour White (Fraser Valley-Ouest)

White (Fraser Valley-Ouest)

ATTESTÉ

*Extrait des Journaux de la Chambre des communes du vendredi 24 novembre 1995:*

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Maloney (Erie), propose, — Que le 102<sup>e</sup> rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

The question was put on the motion and it was agreed to.

*ATTEST*

La motion, mise aux voix, est agréée.

*ATTESTÉ*

*Le Greffier de la Chambre des communes*

ROBERT MARLEAU

*Clerk of the House of Commons*



**REPORT TO THE HOUSE**

Thursday, November 23, 1995

The Standing Committee on Government Operations has the honour to present its

**FIFTH REPORT**

In accordance with its Order of Reference of Wednesday, November 8, 1995, your Committee has considered Bill C-108, An Act to amend the National Housing Act, and has agreed to report it without amendment.

A copy of the Minutes of Proceedings relating to this Bill (*Issue No. 43, which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

**RAPPORT À LA CHAMBRE**

Le jeudi 23 novembre 1995

Le Comité permanent des opérations gouvernementales a l'honneur de présenter son

**CINQUIÈME RAPPORT**

Conformément à son Ordre de renvoi du mercredi 8 novembre 1995, votre Comité a étudié le projet de loi C-108, Loi modifiant la Loi nationale sur l'habitation, et a convenu d'en faire rapport sans modification.

Un exemplaire des Procès-verbaux relatifs à ce projet de loi (*fascicule n° 43, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

PAUL ZED,

*Chairman.*

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

TUESDAY, SEPTEMBER 26, 1995  
(Meeting No. 64)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 9:07 o'clock a.m. this day, in Room 208, West Block, for the purpose of organization.

*Members of the Committee present:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Jean-Paul Marchand, Ian Murray, Randy White and Paul Zed.

*Acting Members present:* Don Boudria for Brenda Chamberlain and Ted White for Bill Gilmour.

*Associate Members present:* Dick Harris and Janko Peric.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chair.

On motion of John Bryden, it was agreed, — That Paul Zed take the Chair of the Committee.

Paul Zed took the Chair.

Ted White moved, — That Bill Gilmour be the Vice-Chair from the Opposition.

**RULING OF THE CHAIR**

“We will follow the agenda and proceed with the election of the Vice-Chair (government) and take this motion as notice”.

On motion of Ian Murray, it was agreed, — That Eugène Bellemare be the Vice-Chair from the government.

Eugène Bellemare moved, — That Jean-Paul Marchand be the Vice-Chair from the Opposition.

**RULING OF THE CHAIR**

“Since the Committee cannot entertain two motions at the same time, we will proceed with the motion that had already been taken as notice and will take the second motion as notice”.

The question being put on the motion of Ted White, it was negatived on the following division:

**YEAS**

Randy White

Ted White — (2)

**NAYS**

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Eugène Bellemare  
Don Boudria

John Bryden  
Ron Duhamel  
Jean-Paul Marchand  
Ian Murray — (8)

**PROCÈS-VERBAL**

LE MARDI 26 SEPTEMBRE 1995  
(Séance n° 64)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 9 h 07, dans la salle 208 de l'édifice de l'Ouest, pour élire un président et des vice-présidents.

*Membres du Comité présents:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Jean-Paul Marchand, Ian Murray, Randy White et Paul Zed.

*Membres suppléants présents:* Don Boudria pour Brenda Chamberlain et Ted White pour Bill Gilmour.

*Membres associés présents:* Dick Harris et Janko Peric.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

Le greffier du Comité procède à l'élection du président.

Sur la motion de John Bryden, il est convenu — Que Paul Zed exerce la présidence du Comité.

Paul Zed prend place au fauteuil.

Ted White propose — Que Bill Gilmour soit vice-président du Comité pour l'opposition.

**DÉCISION DE LA PRÉSIDENTE**

«Nous suivrons le programme en procédant à l'élection du vice-président pour le gouvernement et prendrons cette motion comme un avis de motion».

Sur la motion de Ian Murray, il est convenu — Que Eugène Bellemare soit le vice-président du Comité pour le gouvernement.

Eugène Bellemare propose — Que Jean-Paul Marchand soit le vice-président du Comité pour l'opposition.

**DÉCISION DE LA PRÉSIDENTE**

«Étant donné que le Comité ne peut étudier deux motions à la fois, nous statuerons sur la motion déjà prise en avis de motion et nous considérons la seconde comme un avis de motion».

La motion de Ted White, mise aux voix, est rejetée:

**POUR**

Randy White

Ted White — (2)

**CONTRE**

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
Eugène Bellemare  
Don Boudria

John Bryden  
Ron Duhamel  
Jean-Paul Marchand  
Ian Murray — (8)



The question being put on the motion of Eugène Bellemare, it was agreed to on the following division:

La motion de Eugène Bellemare, mise aux voix, est adoptée à la majorité des voix:

## YEAS

Gérard Asselin	John Bryden
Réginald Bélair	Ron Duhamel
Eugène Bellemare	Jean-Paul Marchand
Don Boudria	Ian Murray — (8)

## POUR

Gérard Asselin	John Bryden
Réginald Bélair	Ron Duhamel
Eugène Bellemare	Jean-Paul Marchand
Don Boudria	Ian Murray — (8)

## NAYS

Randy White	Ted White — (2)
-------------	-----------------

## CONTRE

Randy White	Ted White — (2)
-------------	-----------------

It was agreed, — That after usual consultations with the whip from their party, Committee Members representing the Reform Party would file with the Committee Clerk the name of the Member who would be representing their party on the Steering Committee.

Il est convenu — Que, après les consultations d'usage avec le whip de leur parti, les membres du Comité représentant le Parti réformiste remettent à la greffière du Comité le nom du député qui représentera leur parti au Comité de direction.

At 9:31 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

À 9 h 31, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

Danielle Belisle

*La greffière du Comité*

*Clerk of the Committee*

Danielle Belisle

WEDNESDAY, OCTOBER 18, 1995  
(Meeting No. 65)

LE MERCREDI 18 OCTOBRE 1995  
(Séance n° 65)

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 3:38 o'clock p.m. this day, in Room 307, West Block, the Chair, Paul Zed, presiding.

Le Comité permanent des opérations gouvernementales tient une séance à huis clos à 15 h 38, dans la salle 307 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Ronald J. Duhamel and Paul Zed.

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Ronald J. Duhamel et Paul Zed.

*Acting Members present:* Harold Culbert for Brenda Chamberlain and Dick Harris for Bill Gilmour.

*Membres suppléants présents:* Harold Culbert pour Brenda Chamberlain et Dick Harris pour Bill Gilmour.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

The Committee met to discuss its future business.

Le Comité examine ses travaux à venir.

It was agreed, — That the Chairman be authorized to make arrangements, if necessary, with the Standing Joint Committee on the Scrutiny of Regulations, in order to facilitate the review of Bill C-84, Regulations Act.

Il est convenu — Que le président soit autorisé à prendre, au besoin, des dispositions avec le Comité mixte permanent d'examen de la réglementation pour faciliter l'étude du projet de loi C-84, la Loi sur les règlements.

The Chair presented the First Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure.

Le président présente le Premier Rapport du Sous-comité du programme et de la procédure:

After debate, it was agreed, — That the First Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure be concurred in.

Après débat, il est convenu — Que le premier rapport du Sous-comité du programme et de la procédure soit agréé.

At 4:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

À 16 h 30, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

THURSDAY, OCTOBER 26, 1995

(Meeting No. 66)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:07 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour and Paul Zed.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General:* Denis Desautels, Auditor General; David Rattray, Assistant Auditor General.

The Committee considered its future business.

On motion of Brenda Chamberlain, it was agreed,—That pursuant to Standing Order 108(1), a Sub-Committee of the Standing Committee on Government Operations, be established, to be composed of Ian Murray as Chair and four other members (to be named by the Chairman after the usual consultations and filed with the Clerk), to study Bill C-84, the Regulations Act, and to report thereon to the Committee; that on presentation of the said report it be deemed adopted; and that the Chairman of the Committee present it to the House on behalf of the Committee and that:

— when the Chair of the Sub-Committee is unable to act in that capacity or during a meeting of the Sub-Committee, he shall designate a member of the Sub-Committee to act as Chair at or during the said meeting;

— the Sub-Committee be empowered, except when the House otherwise orders, to send for persons, papers and records, to sit while the House is sitting, to sit during periods when the House stands adjourned, to print from day to day such papers and evidence as may be ordered by it and to authorize the Chair to hold meetings to receive evidence when a quorum is not present and to authorize the printing therefor;

— the Committee authorize the allocation of sufficient funds from its budget to the Sub-Committee for the payment of reasonable travelling and living expenses to witnesses appearing before the Sub-Committee.

It was agreed,—That a Research Officer be provided to the Sub-Committee by the Library of Parliament and that he be allowed to question witnesses.

It was agreed,—That the members of the Standing Joint Committee on Scrutiny of Regulations be invited to attend and take part in the proceedings.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee received a briefing from the Auditor General of Canada.

Denis Desautels made a statement and, with the other witness, answered questions.

At 12:25 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

LE JEUDI 26 OCTOBRE 1995

(Séance n° 66)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 07, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour et Paul Zed.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Du Bureau du vérificateur général:* Denis Desautels, vérificateur général; David Rattray, vérificateur général adjoint.

Le Comité examine ses travaux à venir.

Sur la motion de Brenda Chamberlain, il est convenu — Que soit constitué, conformément au paragraphe 108(1) du Règlement, un sous-comité du Comité permanent des opérations gouvernementales, composé de Ian Murray, en qualité de président, et de quatre autres membres (nommés par le président après les consultations d'usage et dont les noms seront déposés auprès de la greffière), sous-comité qui sera chargé d'étudier le projet de loi C-84, Loi sur les règlements, et de faire rapport de son étude au Comité, que ledit rapport soit adopté d'office sur présentation au Comité et que le président du Comité le présente à la Chambre au nom du Comité;

— Que le président dudit sous-comité, s'il est incapable d'assumer sa charge avant ou pendant une séance, désigne un membre du sous-comité pour le remplacer;

— Que le sous-comité, sauf sur contrordre de la Chambre, soit habilité à convoquer des personnes, à exiger la production de documents et de dossiers, à siéger pendant les séances et les ajournements de la Chambre, à faire imprimer au jour le jour des documents et des témoignages au besoin et à autoriser son président à tenir des séances et à entendre des témoignages en l'absence de quorum et à en ordonner l'impression; et

— Que le Comité accorde au sous-comité, à même son budget, des fonds suffisants pour lui permettre de défrayer les témoins comparaisant devant le sous-comité des dépenses raisonnables de déplacement et de subsistance.

Il est convenu — Que la Bibliothèque du Parlement fournisse un attaché de recherche au sous-comité et que l'attaché de recherche soit autorisé à interroger les témoins.

Il est convenu — Que les membres du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation soient invités à participer aux délibérations.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité tient une séance d'information avec le vérificateur général du Canada.

Denis Desautels fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 12 h 25, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.



WEDNESDAY, NOVEMBER 8, 1995

(Meeting No. 67)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:44 o'clock p.m. this day, in Room 705, La Promenade, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Randy White, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Paul Zed.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Treasury Board of Canada:* W.E.R. Little, Deputy Secretary, Financial and Information Branch; Richard Neville, Assistant Secretary, Financial and Information Management Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee received a briefing from Treasury Board of Canada on the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding service.

Richard Neville made an opening statement and, with the other witness, answered questions.

At 4:04 o'clock p.m., Eugène Bellemare took the Chair as Acting Chairman.

At 4:10 o'clock p.m., Paul Zed took the Chair.

At 5:02 o'clock p.m., the Committee proceeded to sit *in camera*.

The Committee considered its future business.

At 5:15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, NOVEMBER 21, 1995

(Meeting No. 68)

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 10:39 o'clock a.m. this day, in Room 701, La Promenade, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ian Murray and Paul Zed.

*Acting Member present:* Dick Harris for Bill Gilmour.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Public Works and Government Services Department:* Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch; Barry Lipsett, Director General, Supply Program Management Sector; Luci Dove, OBS Contract Manager.

The Committee considered its future business.

It was agreed,—That pursuant to the motion adopted on October 26, 1995 to create a Sub-Committee to study Bill C-84, the Regulations Act, the membership be Messrs: Ian Murray (Chairman), Ghislain Lebel, Derek Lee, Tom Wappel and Ted White.

LE MERCREDI 8 NOVEMBRE 1995

(Séance n° 67)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 44, dans la salle 705 de l'édifice La Promenade, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Randy White, Jean-Paul Marchand, Ian Murray et Paul Zed.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Du Conseil du Trésor du Canada:* W.E.R. Little, secrétaire adjoint, Direction des finances et de la gestion de l'information; Richard Neville, sous-secrétaire, Direction des finances et de la gestion de l'information.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité entend un exposé présenté par le Conseil du Trésor portant sur le processus et les méthodes de passation des marchés utilisés par le gouvernement du Canada, y compris par les Services des invitations ouvertes à soumissionner.

Richard Neville fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 16 h 04, Eugène Bellemare prend le fauteuil à titre de président suppléant.

À 16 h 10, Paul Zed prend le fauteuil.

À 17 h 02, le Comité se réunit à huis clos.

Le Comité examine ses travaux à venir.

À 17 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 21 NOVEMBRE 1995

(Séance n° 68)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 10 h 39, dans la salle 701 de l'immeuble La Promenade, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ian Murray et Paul Zed.

*Membre suppléant présent:* Dick Harris pour Bill Gilmour.

*Présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux:* Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements; Barry Lipsett, directeur général, Secteur de la gestion du programme des approvisionnements; Luci Dove, gestionnaire de contrat de OBS.

Le Comité examine ses travaux futurs.

Il est convenu—Que, conformément à la motion adoptée le 26 octobre 1995 de créer un sous-comité chargé d'étudier le projet de loi C-84, La Loi sur les règlements, les membres de ce sous-comité soient Ian Murray (président), Ghislain Lebel, Derek Lee, Tom Wappel et Ted White.

It was agreed.—That the Committee retain the services of Suzanne Perry Morrison as media consultant for the period of November 22 to December 31, 1995, to assist in the consideration of the review of the government contracting process and systems, and that the contractor be paid at a daily rate of \$575.00 in accordance with the contracting policy of the House of Commons for an amount not to exceed \$2500.00 and for travel expenses not to exceed \$2500.00

At 11:12 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 11:19 o'clock a.m., the Committee proceeded to sit in public.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee received a demonstration on the open bidding service.

Alan Williams made an opening statement and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:27 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, NOVEMBER 22, 1995  
(Meeting No. 69)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:29 o'clock p.m. this day, in Room 112-N, Centre Block, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour, Ian Murray and Paul Zed.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer. *From the Legislative Counsel Office:* Paulette Nadeau, Legislative Clerk.

*Witness: From the Canada Mortgage and Housing Corporation:* Gilles E. Girard, Senior Vice-President, Insurance, Land and Asset Administration.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(1) and its Order of Wednesday, November 8, 1995, the Committee proceeded to consider Bill C-108, An Act to amend the National Housing Act.

Gilles Girard answered questions.

Clause 1 and 2 carried on division.

The Title carried.

The Bill carried on division.

Ordered,—That the Chair report Bill C-108 without amendments to the House.

At 3:40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Il est convenu—Que le Comité retienne les services de Suzanne Perry Morrison à titre de consultante concernant les médias, pour la période allant du 22 novembre au 31 décembre 1995, pour apporter une aide à l'examen du processus et des systèmes d'adjudication du gouvernement, et qu'elle soit payée au taux quotidien de 575\$, conformément à la politique des marchés de service de la Chambre des communes, pour un montant maximal de 2 500\$ et qu'elle soit dédommagée de ses frais de déplacement pour un montant maximal de 2 500\$.

À 11 h 12, la séance est suspendue.

À 11 h 19, le Comité commence à siéger *en public*.

Conformément au mandat qui lui a été conféré en vertu du paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité entend un exposé sur le Service des invitations à soumissionner.

Alan Williams présente un exposé et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 12 h 27, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 22 NOVEMBRE 1995  
(Séance n° 69)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 29, dans la salle 112-N de l'édifice du Centre, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour, Ian Murray et Paul Zed.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche. *Du Bureau des conseillers législatifs:* Paulette Nadeau, greffière législative.

*Témoins: De la Société canadienne d'hypothèques et de logement:* Gilles E. Girard, vice-président principal, Assurance, gestion foncière et administration de l'actif.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(1) du Règlement et à son ordre de renvoi du mercredi 8 novembre 1995, le Comité étudie le projet de loi C-108, Loi modifiant la Loi nationale sur l'habitation.

Gilles Girard répond aux questions.

Les articles 1 et 2 sont adoptés avec dissidence.

Le titre est adopté.

Le projet de loi est adopté avec dissidence.

Il est ordonné — Que le président fasse rapport à la Chambre du projet de loi C-108, sans amendements.

À 15 h 40, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.



## THURSDAY, NOVEMBER 23, 1995

(Meeting No. 70)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:12 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Paul Zed.

*Acting Member present:* Dick Harris for Randy White.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Treasury Board of Canada:* W.E.R. Little, Deputy Secretary, Financial and Information Management Branch; R. Campbell, Director, Financial and Information Management Branch; R. Neville, Assistant Secretary, Financial and Information Management Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study on the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system (*See Minutes of Proceedings, dated Wednesday, November 8, 1995, Issue No. 43*).

W.E.R. Little made an opening statement and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:42 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## TUESDAY, NOVEMBER 28, 1995

(Meeting No. 71)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:08 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour, Ian Murray and Paul Zed.

*Acting Member present:* Derek Lee for Eugène Bellemare.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Department of National Defence:* John McLure, Associate Deputy Minister; Pierre Lagueux, Assistant Deputy Minister, Equipment program management.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study on the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system (*See Minutes of Proceedings, dated Wednesday, November 8, 1995, Issue No. 43*).

John McLure made an opening statement and, with the other witness, answered questions.

At 11:44 o'clock a.m., Ian Murray took the Chair as Acting Chair.

At 11:47 o'clock a.m., Paul Zed took the Chair.

At 12:23 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## LE JEUDI 23 NOVEMBRE 1995

(Séance n° 70)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 12, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence du Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Jean-Paul Marchand, Ian Murray et Paul Zed.

*Membre suppléant présent:* Dick Harris pour Randy White.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque-du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Du Conseil du Trésor du Canada:* W.E.R. Little, sous-secrétaire, Direction de la gestion des finances et de l'information; R. Campbell, directeur, Direction de la gestion des finances et de l'information; R. Neville, secrétaire adjoint, Direction de la gestion des finances et de l'information.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité reprend l'étude des procédures et des systèmes d'attribution de marchés du gouvernement, y compris du système des invitations ouvertes à soumissionner. (*Voir les Procès-verbaux du mercredi 8 novembre 1995, fascicule n° 43*).

W.E.R. Little fait un exposé liminaire et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 12 h 42, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

## LE MARDI 28 NOVEMBRE 1995

(Séance n° 71)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 08, dans la salle 209 de l'édifice du Centre, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour, Ian Murray et Paul Zed.

*Membre suppléant présent:* Derek Lee pour Eugène Bellemare.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Du ministère de la Défense nationale:* John McLure, sous-ministre délégué; Pierre Lagueux, sous-ministre adjoint, Gestion des programmes d'équipement.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(21) du Règlement, le Comité reprend son étude sur les procédures et sur les systèmes d'adjudication des marchés de l'État, y compris le système d'appel d'offres ouvert. (*Voir les Procès-verbaux du mercredi 8 novembre 1995, fascicule n° 43*).

John McLure fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 11 h 44, Ian Murray prend place au fauteuil à titre de président suppléant.

À 11 h 47, Paul Zed prend place au fauteuil.

À 12 h 23, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

THURSDAY, NOVEMBER 30, 1995

(Meeting No. 72)

The Standing Committee on Government Operations met at 10:12 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour and Paul Zed.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From Health Canada:* Robert S. Lafleur, Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Services Branch; Eric Russell, Director, Material Management Division, Assets Management Directorate, Corporate Services Branch. *From Revenue Canada:* William Crandall, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration; Randy Dudding, Director, Administration Directorate, Finance and Administration Branch; Ray Jones, Director, Publications Directorate, Finance and Administration Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study on the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system (*See Minutes of Proceedings, dated Wednesday, November 8, 1995, Issue No. 43*).

Robert S. Lafleur from Health Canada made an opening statement, and, with the other witness, answered questions.

At 11:15 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 11:25 o'clock a.m., the sitting resumed.

William Crandall from Revenue Canada made an opening statement, and with the other witnesses, answered questions.

At 12:22 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Diane Diotte

*Clerk of the Committee*

LE JEUDI 30 NOVEMBRE 1995

(Séance n° 72)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 10 h 12, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour et Paul Zed.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De Santé Canada:* Robert S. Lafleur, sous-ministre adjoint principal, Direction générale des services de gestion; Eric Russell, directeur, Division de la gestion du matériel, Direction générale de la gestion des biens, Direction générale des services de gestion. *De Revenu Canada:* William Crandall, sous-ministre adjoint; Division des finances et de l'administration; Randy Dudding, directeur, Direction de l'administration, Division des finances et de l'administration; Ray Jones, directeur, Direction des publications, Division des finances et de l'administration.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude sur les procédures et sur les systèmes d'adjudication des marchés de l'État, y compris le système ouvert d'appel d'offres. (*Voir les Procès-verbaux du mercredi 8 novembre 1995, fascicule n° 43*)

Robert S. Lafleur, de Santé Canada, fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 11 h 15, le Comité suspend ses travaux.

À 11 h 25, le Comité reprend ses travaux.

William Crandall, de Revenu Canada, fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 12 h 22, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

*La greffière du Comité*

Diane Diotte



## WITNESSES

Thursday, October 26, 1995 (Meeting No. 66)

*Office of the Auditor General:*

Denis Desautels, Auditor General;

David Rattray, Assistant Auditor General.

Wednesday, November 8, 1995 (Meeting No. 67)

*Treasury Board of Canada:*

W.E.R. Little, Deputy Secretary, Financial and Information Branch;

R. Neville, Assistant Secretary, Financial and Information Management Branch.

Tuesday, November 21, 1995 (Meeting No. 68)

*Public Works and Government Services Department:*

Luci Dove, OBS Contract Manager;

Barry Lipsett, Director General, Supply Program Management Sector;

Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch.

Wednesday, November 22, 1995 (Meeting No. 69)

*Canada Mortgage and Housing Corporation:*

Gilles E. Girard, Senior Vice-President, Insurance, Land and Asset Administration.

Thursday, November 23, 1995 (Meeting No. 70)

*Treasury Board of Canada:*

R. Campbell, Director, Financial and Information Management Branch;

W.E.R. Little, Deputy Secretary, Financial and Information Management Branch;

R. Neville, Assistant Secretary, Financial and Information Management Branch.

Tuesday, November 28, 1995 (Meeting No. 71)

*Department of National Defence:*

Pierre Lagueux, Assistant Deputy Minister, Equipment program management;

John McLure, Associate Deputy Minister.

Thursday, November 30, 1995 (Meeting No. 72)

*Health Canada:*

Robert S. Lafleur, Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Services Branch;

Eric Russell, Director, Material Management Division, Assets Management Directorate, Corporate Services Branch.

*Revenue Canada:*

William Crandall, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Branch;

Randy Dudding, Director, Administration Directorate, Finance and Administration Branch;

Ray Jones, Director, Publications Directorate, Finance and Administration Branch.

## TÉMOINS

Le jeudi 26 octobre 1995 (Séance n° 66)

*Bureau du Vérificateur général:*

Denis Desautels, vérificateur général;

David Rattray, vérificateur général adjoint.

Le mercredi 8 novembre 1995 (Séance n° 67)

*Ministère Conseil du Trésor du Canada:*

W.E.R. Little, sous-secrétaire, Direction de la gestion des finances et de l'information;

R. Neville, secrétaire adjoint, Direction de la gestion des finances et de l'information.

Le mardi 21 novembre 1995 (Séance n° 68)

*Ministère des Travaux publics et services gouvernementaux:*

Luci Dove, gérante des marchés SIOS;

Barry Lipsett, directeur général, Secteur de la gestion du programme des approvisionnements;

Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements.

Le mercredi 22 novembre 1995 (Séance n° 69)

*Société canadienne d'hypothèques et de logement:*

Gilles E. Girard, vice-président principal, Assurance, gestion foncière et administration de l'actif.

Le jeudi 23 novembre 1995 (Séance n° 70)

*Conseil du Trésor du Canada:*

R. Campbell, directeur, Direction de la gestion des finances et de l'information;

W.E.R. Little, sous-secrétaire, Direction de la gestion des finances et de l'information;

R. Neville, secrétaire adjoint, Direction de la gestion des finances et de l'information.

Le mardi 28 novembre 1995 (Séance n° 71)

*Ministère de la Défense nationale:*

Pierre Lagueux, sous-ministre adjoint, Gestion des programmes d'équipement;

John McLure, sous-ministre délégué.

Le jeudi 30 novembre 1995 (Séance n° 72)

*Santé Canada:*

Robert S. Lafleur, sous-ministre adjoint principal, Direction générale des services de gestion;

Eric Russell, directeur, Division de la gestion du matériel, Direction générale de la gestion des biens, Direction générale des services de gestion.

*Revenu Canada:*


William Crandall, sous-ministre adjoint; Division des Finances et de l'administration.

Randy Dudding, directeur, Direction de l'administration, Division des Finances et de l'administration;

Ray Jones, directeur, Direction des publications, Division des Finances et de l'administration.





**MAIL  POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

**Lettermail**

**Poste – lettre**

8801320

Ottawa

*If undelivered, return COVER ONLY to:*

Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré-Cœur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*

*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9



59  
755  
HOUSE OF COMMONS

Issue No. 44 (Meetings Nos. 73 to 77)

Tuesday, December 5, 1995  
Thursday, December 7, 1995  
Tuesday, December 12, 1995  
Wednesday, December 13, 1995  
Thursday, December 14, 1995

Chairperson: Paul Zed

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 44 (Séances n°s 73 à 77)

Le mardi 5 décembre 1995  
Le jeudi 7 décembre 1995  
Le mardi 12 décembre 1995  
Le mercredi 13 décembre 1995  
Le jeudi 14 décembre 1995

Président: Paul Zed

*Minutes of Proceedings of the Standing Committee on*

## Government Operations

*Procès-verbaux du Comité permanent des*

## Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), a study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system

Bill C-224, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officials

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, une étude sur les procédures et sur les systèmes d'attribution de marchés du gouvernement y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner

Projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif

WITNESSES:

(See end of document)

TÉMOINS:

(Voir la fin du document)



## STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

*Chairman:* Paul Zed

*Vice-Chairmen:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

### Members

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
John Bryden  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Bill Gilmour  
Dick Harris  
Ian Murray—(11)

### Associate Members

Ghislain Lebel  
Derek Lee  
Gurbax Malhi  
Ian McClelland  
Carolyn Parrish  
Janko Peric  
George Proud  
John Solomon  
Tom Wappel  
Randy White  
Ted White (North Vancouver)  
John Williams

(Quorum 6)

Diane Diotte

*Clerk of the Committee*

## COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

*Président:* Paul Zed

*Vice-présidents:* Eugène Bellemare  
Jean-Paul Marchand

### Membres

Gérard Asselin  
Réginald Bélair  
John Bryden  
Brenda Chamberlain  
Ronald J. Duhamel  
Bill Gilmour  
Dick Harris  
Ian Murray—(11)

### Membres associés

Ghislain Lebel  
Derek Lee  
Gurbax Malhi  
Ian McClelland  
Carolyn Parrish  
Janko Peric  
George Proud  
John Solomon  
Tom Wappel  
Randy White  
Ted White (North Vancouver)  
John Williams

(Quorum 6)

*La greffière du Comité*

Diane Diotte



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, DECEMBER 5, 1995

(Meeting No. 73)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 9:05 o'clock a.m. this day, in Room 253-D, Centre Block, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ian Murray and Paul Zed.

*Acting Member present:* Ted White for Bill Gilmour.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Canadian Federation of Independent Business:* Brian Gray, Senior Vice-President, Policy and Legislative Affairs. *From Nothing But Furniture:* Earl Tice, Vice-President. *From SJM Packaging:* Gary Langhans, Partner. *From Human Resource Systems Group Ltd.:* Bill Cowperthwaite, Vice-President. *From Fundy Engineering and Consulting Limited:* Peter McKelvey, President. *From Bioquest Environmental Company Ltd.:* David Simpson, President. *From Kaycom:* Brian March, President. *From BW Imaging:* Geoff Burton, General Manager.

The Committee proceeded to discuss its future business.

Ian Murray moved that the Chair be authorized to request a supplementary operational budget in the amount of \$22,500.

After debate, the question being put on the motion, — it was agreed to.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study on the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system. (*See Minutes of Proceedings dated Wednesday, November 8, 1995, Issue No. 43*).

At 9:10 o'clock a.m., the meeting was *televised*.

Brian Gray made an opening statement, and answered questions.

At 10:12 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 10:22 o'clock a.m., the sitting resumed.

On motion of Brenda Chamberlain, it was agreed, — That the Department of National Resources Canada be invited to appear before the Committee on December 12, 1995.

Earl Tice made an opening statement, and answered questions.

Gary Langhans made an opening statement, and answered questions.

Bill Cowperthwaite made an opening statement, and answered questions.

At 11:24 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 11:30 o'clock a.m., the sitting resumed.

On motion of John Bryden, it was agreed, — That Revenue Canada be invited to appear before the Committee regarding their report on Bill C-224 (the Charitable and Non-profit Organization Director Remuneration Disclosure Act).

## PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 5 DÉCEMBRE 1995

(Séance n° 73)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 9 h 05, dans la pièce 253-D, édifice du Centre, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ian Murray et Paul Zed.

*Membre suppléant présent:* Ted White pour Bill Gilmour.

*Aussi présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante:* Brian Gray, premier vice-président, Politiques et Affaires législatives. *De Nothing But Furniture:* Earl Tice, vice-président. *De SJM Packaging:* Gary Langhans, partenaire. *Du Groupe des systèmes de ressources humaines ltée.:* Bill Cowperthwaite, vice-président. *De Fundy Engineering and Consulting Limited:* Peter McKelvey, président. *De Bioquest Environmental Company Ltd.:* David Simpson, président. *De Kaycom:* Brian March, président. *De BW Imaging:* Geoff Burton, directeur général.

Le Comité examine ses travaux à venir.

Ian Murray propose que le président soit autorisé à demander un budget de fonctionnement supplémentaire de 22 500\$.

Après débat, la question est mise aux voix et la motion est adoptée.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude sur les procédures et sur les systèmes d'attribution des marchés du gouvernement, y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner. (*Voir le Procès-verbal du mercredi 8 novembre 1995, fascicule n° 43*).

À 9 h 10, la séance est *télévisée*.

Brian Gray fait une déclaration et répond aux questions.

À 10 h 12, le Comité suspend ses travaux.

À 10 h 22, le Comité reprend ses travaux.

Sur une motion de Brenda Chamberlain, il est convenu, — Que le ministère des Ressources naturelles soit invité à témoigner devant les membres du Comité le 12 décembre 1995.

Earl Tice fait une déclaration et répond aux questions.

Gary Langhans fait une déclaration et répond aux questions.

Bill Cowperthwaite fait une déclaration et répond aux questions.

À 11 h 24, le Comité suspend ses travaux.

À 11 h 30, le Comité reprend ses travaux.

Sur une motion de John Bryden, il est convenu, — Que les représentants de Revenu Canada soient invités à témoigner devant le Comité au sujet de leur rapport concernant le projet de loi C-224 (Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif).

Peter McKelvey made an opening statement and answered questions.

David Simpson made an opening statement and answered questions.

Brian March made an opening statement and answered questions.

Geoff Burton made an opening statement and answered questions.

At 12:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Peter McKelvey fait une déclaration et répond aux questions.

David Simpson fait une déclaration et répond aux questions.

Brian March fait une déclaration et répond aux questions.

Geoff Burton fait une déclaration et répond aux questions.

À 12 h 10, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

THURSDAY, DECEMBER 7, 1995  
(Meeting No. 74)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 10:08 o'clock a.m. this day, in Room 371, West Block, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Paul Zed.

*Acting Member present:* Ted White for Bill Gilmour.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From Correctional Service Canada:* Gerry Hooper, Assistant Commissioner, Technical and Information Management Services; Ted Pender, Manager, Materiel Services. *From Transport Canada:* Paul Gauvin, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration; André Morency, Acting Director General, Corporate Services.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system (*See Minutes of Proceedings dated Wednesday, November 8, 1995, Issue No. 43*).

Gerry Hooper made an opening statement, and with the other witness, answered questions.

At 11:09 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 11:16 o'clock a.m., the sitting resumed.

Paul Gauvin made an opening statement, and with the other witness, answered questions.

It was agreed,—That in accordance with the Committee's decision of November 22, 1995 relating to Suzanne Perry Morrison's contract, the amount allowed for travel expenses be increased by an additional \$400.00.

At 11:49 o'clock a.m., Eugène Bellemare took the Chair as Acting Chair.

At 11:55 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

LE JEUDI 7 DÉCEMBRE 1995  
(Séance n° 74)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 10 h 08, dans la pièce 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Ronald J. Duhamel, Jean-Paul Marchand, Ian Murray et Paul Zed.

*Membre suppléant présent:* Ted White pour Bill Gilmour.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Du Service correctionnel du Canada:* Gerry Hooper, commissaire adjoint, Services techniques et gestion de l'information, Ted Pender, gérant, Services du matériel. *De Transports Canada:* Paul Gauvin, sous-ministre adjoint, Finances et Administration; André Morency, directeur général par intérim, Administration des services ministériels.

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude sur les procédures et sur les systèmes d'attribution des marchés du gouvernement, y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner (*Voir le Procès-verbal du mercredi 8 novembre 1995, fascicule n° 43*).

Gerry Hooper fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 11 h 09, le Comité suspend ses travaux.

À 11 h 16, le Comité reprend ses travaux.

Paul Gauvin fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

Il est convenu,—Que conformément à la décision du Comité en date du 22 novembre 1995 portant sur le contrat accordé à Suzanne Perry Morrison, la somme accordée pour les frais de déplacement soit augmentée de 400\$.

À 11 h 49, Eugène Bellemare assure la présidence par intérim.

À 11 h 55, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.



TUESDAY, DECEMBER 12, 1995

(Meeting No. 75)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 10:04 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour and Paul Zed.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From Natural Resources Canada:* Chanel Boucher, Assistant Deputy Minister, Corporate Services Sector; Richard D'Avignon, Member, Re-engineering Project, Goods and Services Team. *From Revenue Canada:* Denis Lefebvre, Assistant Deputy Minister, Policy and Legislation Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system (*See Minutes of Proceedings dated Wednesday, November 8, 1995, Issue No. 43*).

Chanel Boucher made an opening statement, and with the other witness answered questions.

At 10:28 o'clock a.m., the meeting was suspended.

At 11:02 o'clock a.m., the meeting resumed.

At 11:35 o'clock a.m., the meeting was suspended.

At 11:39 o'clock a.m., the meeting resumed.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Friday, March 17, 1995, the Committee resumed consideration of Bill C-224, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officials. (*See Minutes of Proceedings dated Tuesday, May 2, 1995, Issue No. 41*).

Denis Lefebvre answered questions.

At 12:04 o'clock p.m., the meeting was suspended.

At 12:08 o'clock p.m., the Committee proceeded *in camera* to consider preliminary observations and proposals for the study on contracting.

At 12:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, DECEMBER 13, 1995

(Meeting No. 76)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:39 o'clock p.m. this day, in Room 371, West Block, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour, Jean-Paul Marchand and Paul Zed.

LE MARDI 12 DÉCEMBRE 1995

(Séance n° 75)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 10 h 04, dans la pièce 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour et Paul Zed.

*Aussi présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De Ressources naturelles Canada:* Chanel Boucher, sous-ministre adjoint, Secteur des services intégrés; Richard D'Avignon, membre, Projet de restructuration, Équipe des biens et services. *De Revenu Canada:* Denis Lefebvre, sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique et de la législation.

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude des procédures et des systèmes d'attribution des marchés du gouvernement, y compris du système des invitations ouvertes à soumissionner. (*Voir le Procès-verbal du mercredi 8 novembre 1995, fascicule n° 43*).

Chanel Boucher fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 10 h 28, le Comité suspend ses travaux.

À 11 h 02, le Comité reprend ses travaux.

À 11 h 35, le Comité suspend ses travaux.

À 11 h 39, le Comité reprend ses travaux.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le vendredi 17 mars 1995, le Comité reprend l'étude du projet de loi C-224, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif. (*Voir le Procès-verbal du mardi 2 mai 1995, fascicule n° 41*).

Denis Lefebvre répond aux questions.

À 12 h 04, le Comité suspend ses travaux.

À 12 h 08, le Comité reprend ses travaux à huis clos et procède à l'examen des observations et des propositions préliminaires pour l'étude d'attribution des marchés.

À 12 h 45, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 13 DÉCEMBRE 1995

(Séance n° 76)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 39, dans la pièce 371, édifice de l'Ouest, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour, Jean-Paul Marchand et Paul Zed.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Canadian International Development Agency:* Huguette Labelle, President; Claudia Roberts, Acting Vice-President, Corporate Management Branch; John Redmond, Director General, Contracting Management Division.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system (*See Minutes of Proceedings dated Wednesday, November 8, 1995, Issue No. 43*).

Huguette Labelle made an opening statement and, with the other witnesses, answered questions.

At 4:57 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, DECEMBER 14, 1995  
(Meeting No. 77)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met on a televised session at 10:14 o'clock a.m. this day, in Room 253-D, Centre Block, the Chairman, Paul Zed, presiding.

*Members of the Committee present:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour, Jean-Paul Marchand and Paul Zed.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Eric Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Public Works and Government Services Department:* Ranald Quail, Deputy Minister; Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Services Branch; Barry Lipsett, Director General, Supply Program Management Sector.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system (*See Minutes of Proceedings dated Wednesday, November 8, 1995, Issue No. 43*).

Ranald Quail made an opening statement and with the other witnesses, answered questions.

At 10:40 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 10:46 o'clock a.m., the sitting resumed.

The Chair made a statement on the Committee's preliminary findings concerning government contracting.

At 12:19 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Diane Diotte

*Clerk of the Committee*

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De l'Agence canadienne de développement international:* Huguette Labelle, présidente; Claudia Roberts, vice-présidente par intérim, Direction générale de la gestion centrale; John Redmond, directeur général, Direction de la gestion des marchés.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude sur les procédures et sur les systèmes d'attribution des marchés du gouvernement, y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner (*Voir le Procès-verbal du mercredi 8 novembre 1995, fascicule n° 43*).

Huguette Labelle fait une présentation, et elle répond aux questions avec les autres témoins.

À 16 h 57, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 14 DÉCEMBRE 1995  
(Séance n° 77)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui lors d'une séance télévisée à 10 h 14, dans la pièce 253-D, édifice du Centre, sous la présidence de Paul Zed (*président*).

*Membres du Comité présents:* Réginald Bélair, Eugène Bellemare, John Bryden, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Bill Gilmour, Jean-Paul Marchand et Paul Zed.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Eric Adams, attaché de recherche.

*Témoins: De Travaux publics et Services gouvernementaux:* Ranald Quail, sous-ministre; Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements; Barry Lipsett, directeur général, Programme des approvisionnements.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude sur les procédures et sur les systèmes d'attribution des marchés du gouvernement, y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner (*Voir le Procès-verbal du mercredi 8 novembre 1995, fascicule n° 44*).

Ranald Quail fait une déclaration, et il répond aux questions avec les autres témoins.

À 10 h 40, le Comité suspend ses travaux.

À 10 h 46, le Comité reprend ses travaux.

Le président fait une déclaration au sujet des conclusions préliminaires du Comité relativement aux marchés publics.

À 12 h 19, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*La greffière du Comité*

Diane Diotte



## WITNESSES

### Tuesday, December 5, 1995 (Meeting No. 73)

#### *Bioquest Environmental Company Ltd.:*

David Simpson, President.

#### *BW Imaging:*

Geoff Burton, General Manager.

#### *Canadian Federation of Independent Business:*

Brian Gray, Senior Vice-President, Policy and Legislative Affairs.

#### *Fundy Engineering and Consulting Limited:*

Peter McKelvey, President.

#### *Human Resource Systems Group Ltd.:*

Bill Cowperthwaite, Vice-President.

#### *Kaycom:*

Brian March, President.

#### *Nothing But Furniture:*

Earl Tice, Vice-President.

#### *SJM Packaging:*

Gary Langhans, Partner.

### Thursday, December 7, 1995 (Meeting No. 74)

#### *Correctional Service Canada:*

Gerry Hooper, Assistant Commissioner  
Technical and Information Management  
Services;

Ted Pender, Manager, Material Services.

#### *Transport Canada:*

Paul Gauvin, Assistant Deputy Minister, Finance  
and Administration;

André Morency, Acting Director General  
Corporate Services.

### Tuesday, December 12, 1995 (Meeting No. 75)

#### *Natural Resources Canada:*

Chanel Boucher, Assistant Deputy Minister  
Corporate Services Sector;

Richard D'Avignon, Member, Re-engineering  
Project, Goods and Services Team.

#### *Revenue Canada:*

Denis Lefebvre, Assistant Deputy Minister  
Policy and Legislation Branch.

### Wednesday, December 13, 1995 (Meeting No. 76)

#### *Canadian International Development Agency:*

Huguette Labelle, President;

John Redmond, Director General, Contracting  
Management Division;

Claudia Roberts, Acting Vice-President  
Corporate Management Branch.

### Thursday, December 14, 1995 (Meeting No. 77)

#### *Public Works and Government Services Department:*

Barry Lipsett, Director General, Supply  
Program Management Sector;

Ranald Quail, Deputy Minister;

Alan Williams, Assistant Deputy Minister  
Supply Operations Services Branch.

## TÉMOINS

Le mardi 5 décembre 1995 (Séance n° 73)

*Bioquest Environmental Company Ltd.:*

David Simpson, président.

*BW Imaging:*

Geoff Burton, directeur général.

*Fédération canadienne de l'entreprise indépendante:*

Brian Gray, premier vice-président, Politiques et Affaires législatives.

*Fundy Engineering and Consulting Limited:*

Peter McKelvey, président.

*Groupe des systèmes de ressources humaines ltée:*

Bill Cowperthwaite, vice-président.

*Kaycom:*

Brian March, président.

*Nothing But Furniture:*

Earl Tice, vice-président.

*SJM Packaging:*

Gary Langhans, partenaire.

Le jeudi 7 décembre 1995 (Séance n° 74)

*Service correctionnel Canada:*

Gerry Hooper, commissaire adjoint, Services techniques et gestion de l'information;

Ted Pender, gérant, Services du matériel.

*Transports Canada:*

Paul Gauvin, sous-ministre adjoint, Finances et Administration;

André Morency, directeur général intérimaire  
Administration des services ministériels.

Le mardi 12 décembre 1995 (Séance n° 75)

*Ressources naturelles Canada:*

Chanel Boucher, sous-ministre adjoint, Secteur des services intégrés;

Richard D'Avignon, membre, Projet de restructuration, Équipe des biens et services.

*Revenu Canada:*

Denis Lefebvre, sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique et de la législation.

Le mercredi 13 décembre 1995 (Séance n° 76)

*Agence canadienne de développement international:*

Huguette Labelle, présidente;

John Redmond, directeur général, Direction de la gestion des marchés;

Claudia Roberts, vice-présidente intérimaire  
Direction générale de la Gestion centrale.

Le jeudi 14 décembre 1995 (Séance n° 77)

*Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux:*

Barry Lipsett, directeur général, Programme des approvisionnements;

Ranald Quail, sous-ministre;

Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements.







*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9













